60 YEARS
CDC | DCC

LA TRANSFORMATION À L'ŒUVRE

CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA **RAPPORT ANNUEL 2012-2013**

Canada

PROFIL
DE LA SOCIÉTÉ

Construction de défense (1951) Limitée (communément appelée « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État qui offre des services d'infrastructure et un soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie, afin de répondre aux besoins du Canada dans le domaine de la défense. CDC a deux principaux clients-partenaires : le groupe Infrastructure et environnement (IE) du ministère de la Défense nationale (MDN), et le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). De la planification des besoins au déclassement d'installations, la gamme des activités de CDC est vaste. Les ressources de CDC sont divisées en cinq secteurs de services.

Services de construction

L'équipe du secteur des Services de construction participe à l'édification, la rénovation et l'entretien d'installations dans le cadre du programme du MDN, notamment dans les domaines de l'infrastructure et de l'environnement.

Services des marchés

L'équipe du secteur des Services des marchés se charge d'obtenir des biens, des services professionnels et des services de construction et d'entretien afin de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, tant au pays qu'à l'étranger.

Services environnementaux

Le secteur des Services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

Services de gestion des projets et des programmes

Le secteur des Services de gestion des projets et des programmes conseille le MDN en ce qui concerne notamment les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes, ainsi que le contrôle du calendrier et des documents.

Services de gestion des biens immobiliers

De la planification des besoins au déclassement d'installations, l'équipe du secteur des Services de gestion des biens immobiliers garantit que les biens immobiliers du MDN sont gérés de manière efficace tout au long de leur cycle de vie.

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 4
MESSAGE DU PRÉSIDENT 5
LA SOCIÉTÉ 16
PRIX 19
GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ 21
CONSEIL D'ADMINISTRATION 33
ÉQUIPE DE DIRECTION 34
ÉQUIPE DE GESTION 35
COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION 36
ÉTATS FINANCIERS 72

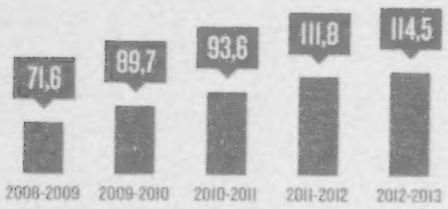
Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

CDC·DCC

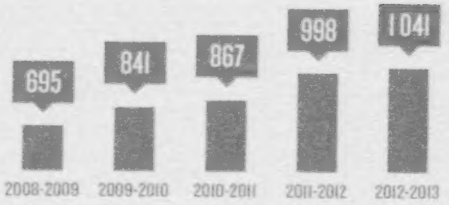
Couverture : Des employés de CDC (de gauche à droite : Nicolas Hits, Dan Heslinga et Yves-Marie Enuma) inspectent l'extérieur du hangar 2, actuellement en construction, destiné au nouveau modèle J des aéronefs Hercules, à la 8e Escadre Trenton. Presque achevé, le nouveau hangar, certifié LEED Argent, est une installation d'entretien des aéronefs de 11 562 m² qui comporte quelque 2 500 tonnes d'acier et 210 kilomètres de câbles électriques.

RENDEMENT - POINTS SAILLANTS

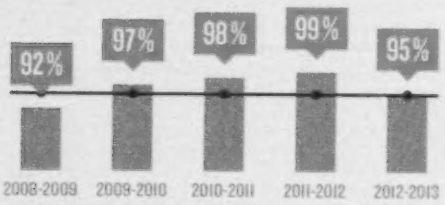
PRODUITS DE SERVICES (en millions de dollars)



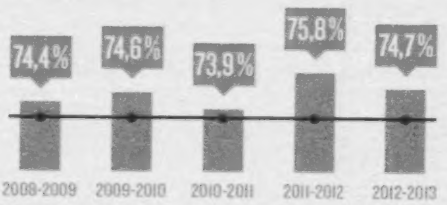
NOMBRE D'EMPLOYÉS
(exprimé en équivalents temps plein [ETP])



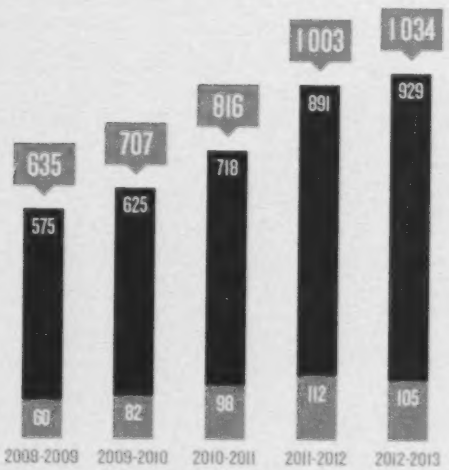
TAUX DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE
OBJECTIF = 95 %



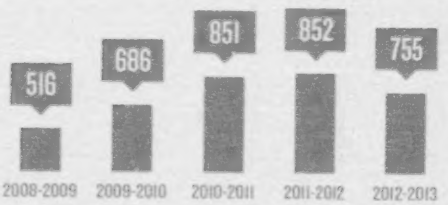
TAUX D'UTILISATION
(pourcentage d'heures consacrées par les employés aux travaux facturables liés aux marchés du clients)
OBJECTIF = 70 %



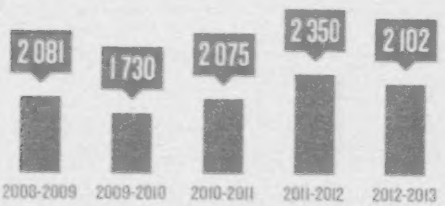
PAIEMENTS LIÉS AUX MARCHÉS (en millions de dollars)
SERVICES PROFESSIONNELS
BIENS ET SERVICES DE CONSTRUCTION



VALEUR DES MARCHÉS ATTRIBUÉS (en millions de dollars)



NOMBRE DE MARCHÉS ATTRIBUÉS



LES PÉRIODES DE TRANSFORMATION OFFRENT À LA FOIS DÉFIS ET POSSIBILITÉS. À CDC, NOUS RECONNAISSONS CETTE DOUBLE NATURE DU CHANGEMENT, FORTS DE PLUS DE 60 ANNÉES D'EXPÉRIENCE À SOUTENIR LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE (MDN) ET LES FORCES ARMÉES CANADIENNES (FAC).

Tout au long de ces années, nous avons misé sur notre flexibilité pour harmoniser notre organisation avec les changements qui stimulent nos clients-partenaires, en combinant l'ampleur de notre mémoire institutionnelle et la force et l'intégrité de nos employés.

Grâce à ces fondements stables, nous pouvons nous adapter agilement à l'évolution des conditions, en créant des solutions flexibles et améliorées alors que le MDN et les FAC composent avec la transition. Pendant que nous concentrons nos efforts à l'externe sur le soutien à nos clients-partenaires, nous nous consacrons aussi, à l'interne, à l'adaptation de nos processus afin de continuer à offrir le meilleur rapport qualité-prix possible au gouvernement du Canada et à tous les Canadiens.

CDC SAIT S'ADAPTER À SON CONTEXTE OPÉRATIONNEL CHANGEANT. C'EST D'AILLEURS CE QU'ELLE A TOUJOURS FAIT ET CE QU'ELLE CONTINUE À FAIRE.

Vue intérieure de la nouvelle instal
chauffage central à la 12
Shearwater (Nouvelle

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le partenariat qui unit depuis longtemps CDC et ses clients-partenaires, le MDN et le Centre de la sécurité des télécommunications Canada, se caractérise par des périodes de grande transformation. Au cours de chacune de celles-ci, CDC s'est adaptée rapidement en prévoyant les changements requis.

Notre capacité à nous transformer pour satisfaire à des exigences nouvelles et en constante évolution repose sur notre rôle déterminant en tant que société d'État; nous pouvons donc répondre de façon vive et habile aux demandes de nos clients-partenaires. S'ajoute à cela notre vaste expérience acquise au fil des ans, qui constitue notre mémoire institutionnelle et nous assure un regard critique dans la prestation de nos services au MDN.

Or, la structure et l'expérience ne sont qu'une partie de l'équation. Notre succès en matière de gestion du changement dépend aussi des questions essentielles que nous nous posons chaque jour. Quelle influence exerçons-nous? Contribuons-nous à changer les choses? En quoi participons-nous à la mission du MDN?

Ces questions sont au cœur de la capacité d'une organisation à s'évaluer elle-même. Elles ne concernent pas que les montants qui figurent au budget; elles se rapportent, en fin de compte, à la valeur que nous offrons.

Examinons la complexité et l'ampleur du travail que nous accomplissons. La collaboration de CDC avec l'industrie et le gouvernement nous confère un rôle révolutionnaire pour ce qui est des modèles de partenariats public-privé (PPP). Nous avons mis en place un *Code de conduite en matière d'approvisionnement*, clair et conforme à l'éthique, pour les fournisseurs; nous nous orientons vers un processus d'approvisionnement et de cautionnement entièrement électronique; et nous élaborons activement un processus électronique et tridimensionnel de modélisation des données du bâtiment qui pourrait révolutionner notre méthode de conception des installations. De plus, nous respectons la priorité du gouvernement qui consiste à intégrer la sécurité à l'ensemble des installations où nous travaillons, de nos processus de passation de marchés et de nos technologies de l'information.

Cette position avant-gardiste au sein de notre industrie nous permet de donner des conseils non seulement au MDN, mais également à d'autres ministères, puisque nous diffusons nos concepts pour créer encore plus de valeur. Ce succès repose en grande partie sur la souplesse et l'engagement des employés de CDC, qui croient, comme nous, que nous ne devons jamais cesser de nous améliorer.

Ces gens comprennent que, qu'il s'agisse du choix d'un revêtement de sol ou de la sélection préalable d'entrepreneurs, les décisions qu'ils prennent ne sont jamais sans importance pour les personnes qui travailleront sur ce plancher ou qui entretiendront les installations en construction. Nous construisons des installations de longue durée, et prenons des décisions avec l'assurance qui résulte des connaissances et de l'expérience. Grâce à cette motivation à optimiser chaque processus, nous prenons ces décisions avec équité, transparence et intégrité.

Nous comprenons qu'il s'agit là d'un élément crucial pour collaborer activement avec l'industrie, et non seulement obtenir des soumissions diversifiées, mais également attirer les meilleurs entrepreneurs et fournisseurs. Comme nous visons le meilleur, à l'interne et à l'externe, nous produisons une valeur sans cesse croissante pour nos clients-partenaires et la population canadienne.

CDC s'adapte, s'améliore et optimise la qualité de ses services continuellement, peu importe le changement de son contexte opérationnel. La transformation est à la base de notre succès.

ROBERT PRESSER
Président du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Cela fait plus de six décennies que CDC appuie le ministère de la Défense nationale (MDN), et plus récemment le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), et innove constamment dans tous ses secteurs d'activités, pour offrir à ses clients-partenaires une adaptabilité et une flexibilité inégalées alors qu'ont évolué ses missions et son contexte opérationnel. Cette souplesse constitue le cœur de notre relation avec le MDN.

L'innovation et la transformation demeurent des priorités pour CDC. En examinant l'ensemble de cette question, nous avons mis à jour nos énoncés de mission, de vision et de valeurs afin que ces forces directrices restent, comme CDC, pertinentes et évocatrices. En particulier, nos valeurs revisitées (dévouement, collaboration, compétence et équité) reflètent l'approche que nous avons adoptée quant à nos activités.

L'ajout de la collaboration à nos valeurs témoigne de la relation que nous avons bâtie au fil des ans avec nos partenaires clés, soit le MDN, le CSTC et les Forces armées canadiennes, les autres ministères, les représentants de l'industrie et nos fournisseurs. Collaboration rime avec écoute. Il faut résoudre les différends, trouver un terrain d'entente. Il faut se soutenir mutuellement durant les périodes de changement, les temps difficiles.

Notre approche de collaboration se situe au cœur de notre adaptabilité, soit notre capacité à répondre aux besoins changeants du MDN et du gouvernement du Canada. Au cours des dernières années, nous avons modifié notre offre de services et nos effectifs de façon à fournir les programmes et le personnel adéquats au moment et à l'endroit opportuns.

La transformation n'est toutefois qu'une composante de la solution. Nous nous efforçons aussi d'optimiser nos activités afin de nous assurer d'améliorer la valeur que nous proposons à nos clients-partenaires. Notre but ultime consiste à offrir à nos clients-partenaires des services de la meilleure qualité possible, rapidement et avec la plus grande intégrité qui soit.

Chaque élément de notre transformation dépend de notre capacité continue à optimiser trois points : la qualité, la rapidité d'exécution et la valeur. Il est de plus en plus impératif que nous démontrions le rapport qualité-prix que nous offrons. Ainsi, nous devons optimiser notre modèle de matrice de prestation de services, et examiner nos processus afin de déterminer en quoi nous pourrions accroître notre efficacité. Nous analysons aussi notre rendement actuel. Nous procédons à l'analyse comparative afin de pouvoir nous comparer précisément avec d'autres options de prestation de services et démontrer que nous offrons des services de qualité. Nous avons élaboré de nouveaux principaux indicateurs de rendement et amélioré de façon proactive notre capacité à produire des rapports sur toutes ces questions.

Vient s'ajouter à notre travail à l'interne la collaboration avec nos clients-partenaires, puisque nous créons des solutions novatrices qui offrent services et économies de coûts. Comme toujours, nous reconnaissons que nous devons nous adapter aux conditions actuelles tout en préparant le succès de CDC et du MDN pour les prochaines années.

La période actuelle de transformation et de renouveau de nos affaires nous permet d'envisager un bel avenir pour CDC. Nous effectuons un travail important en respectant des normes rigoureuses, et nous avons là de quoi être fiers.

JAMES S. PAUL
Président et premier dirigeant

S'ADAPTER

SUIVRE L'ÉVOLUTION

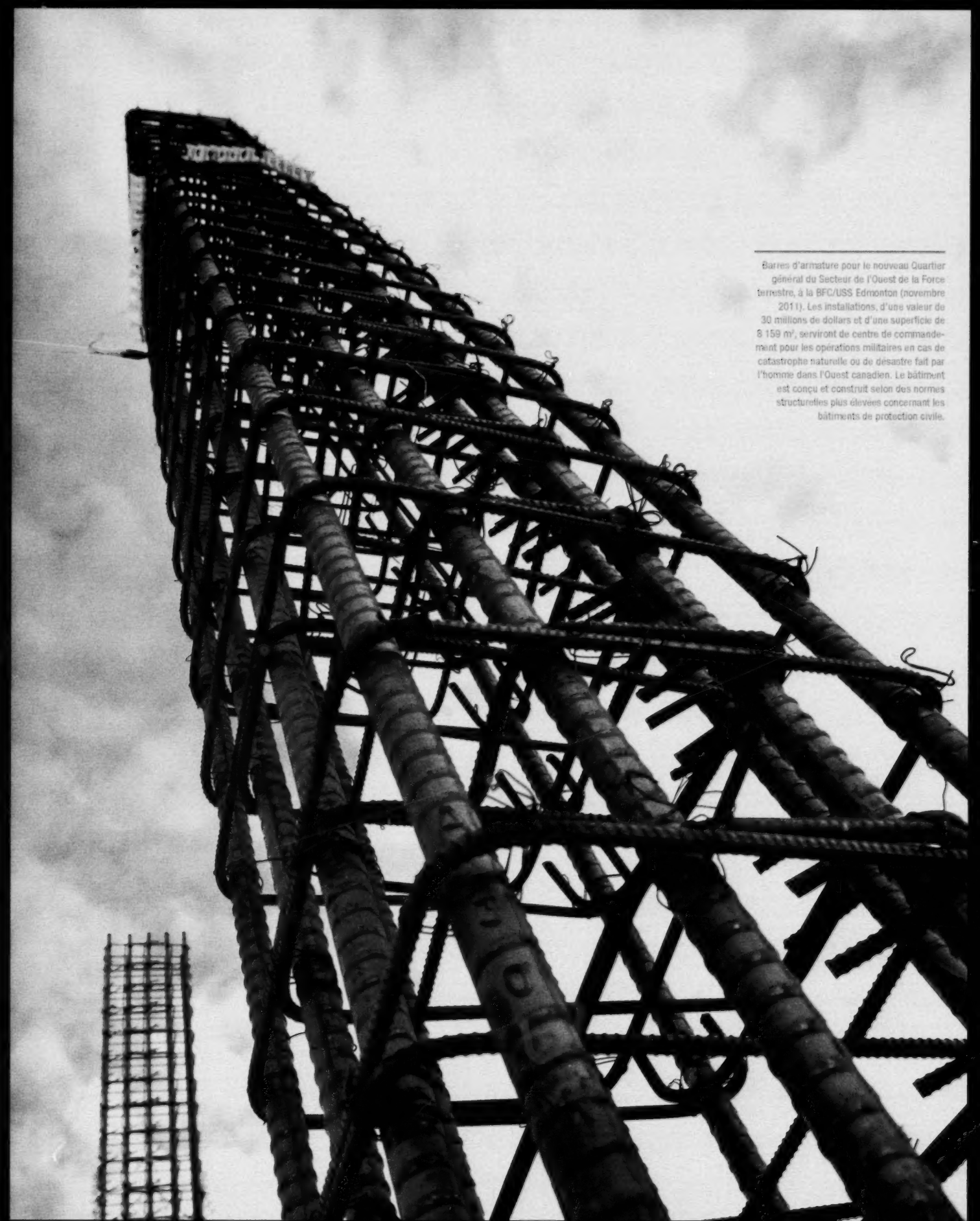
QUE CE SOIT EN EXPLOITANT LE POUVOIR TOUJOURS GRANDISSANT DES TECHNOLOGIES DE POINTE OU EN PROTÉGEANT LA SÉCURITÉ DES BÂTIMENTS ET DE L'INFORMATION, CDC SUIT CONTINUELLEMENT L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE OPÉRATIONNEL. CETTE SOUPLESSE EST BIEN ANCRÉE DANS LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE CDC, ET EST LIÉE À SON OBJECTIF QUI CONSISTE À DÉMONTRER LA GRANDE VALEUR ET LA GRANDE INTÉGRITÉ DE SES PROCESSUS EN VUE DE SATISFAIRE AUX BESOINS ACTUELS ET FUTURS.

CDC a toujours travaillé fort pour bâtir sa réputation d'équité et d'ouverture. En 2012-2013, CDC a codifié cet objectif en mettant en place un *Code de conduite en matière d'approvisionnement* pour tous les marchés. Le Code regroupe en un seul document les responsabilités professionnelles des nombreux entrepreneurs de CDC. Cette approche responsable et transparente permet d'accroître la confiance de l'industrie dans les processus de CDC — sans augmenter substantiellement le temps ou le coût de l'approvisionnement.

Dans l'ensemble de CDC, les employés collaborent avec l'industrie afin de répondre aux exigences particulières de nos clients-partenaires. Par exemple, le nouveau Quartier général du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre à Edmonton, d'une valeur de 30 millions de dollars et d'une superficie de 8 159 m^2, servira de centre de commandement pour les opérations militaires en cas de catastrophe naturelle ou de désastre causé par l'homme dans l'Ouest canadien. CDC aide les entrepreneurs locaux à s'assurer que le bâtiment respecte des normes structurelles plus élevées concernant les bâtiments de protection civile que celles utilisées dans cette région, afin que celui-ci ne s'affaisse pas et que les systèmes demeurent fonctionnels après une charge sismique telle qu'un tremblement de terre.

CDC exploite également le potentiel de la technologie, en travaillant à l'élaboration d'un processus complet d'approvisionnement en ligne — y compris la clôture des appels d'offres et le dépôt de caution par voie électronique — qui aiderait à éliminer les soumissions non conformes. Voilà qui devrait mener à des économies de temps et d'argent considérables pour le MDN et CDC. De plus, CDC a établi un cadre de prestation de services de gestion des installations qui définit les pratiques exemplaires de gestion des biens immobiliers, offre un bon rapport qualité-prix et témoigne d'une saine administration.

De même, CDC travaille en collaboration avec le MDN et l'industrie à la modélisation des données du bâtiment (BIM), travail qui pourrait révolutionner la conception des bâtiments. Imaginons que nous « marchons » dans un bâtiment en 3D avant même la première pelletée de terre : la BIM offre une base de données intégrée des installations techniques qui regroupe en un seul dossier tous les renseignements sur la conception, la construction, le cycle de vie et les opérations d'un bâtiment, ce qui permet à chaque intervenant de visualiser le bâtiment, son fonctionnement et les éléments de conception qui pourraient s'avérer contradictoires.



Barres d'armature pour le nouveau Quartier général du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre, à la BFC/USS Edmonton (novembre 2011). Les installations, d'une valeur de 30 millions de dollars et d'une superficie de 8 159 m², serviront de centre de commandement pour les opérations militaires en cas de catastrophe naturelle ou de désastre fait par l'homme dans l'Ouest canadien. Le bâtiment est conçu et construit selon des normes structurelles plus élevées concernant les bâtiments de protection civile.

OPTIMISER

S'AMÉLIORER EN INNOVANT

CDC S'EFFORCE DE S'AMÉLIORER ET D'OPTIMISER SES PROCESSUS CONTINUELLEMENT. DE CE FAIT, ELLE AMÉLIORE SA PRESTATION DE SERVICES, GÉNÈRE DE LA VALEUR POUR LA POPULATION CANADIENNE ET CONSTITUE UN EMPLOYEUR DE CHOIX.

CDC a attentivement étudié son évolution vers une matrice des secteurs de services, pleinement mise en œuvre en 2008-2009; en 2012-2013, CDC a fini de donner les séances d'optimisation axée sur des principes à ses cinq secteurs de services. Dans le cadre de l'étape suivante, qui s'avère cruciale, l'organisation s'est tournée vers ses experts – ses employés. Par conséquent, les processus et les services ont été rationalisés, et le *Manuel des opérations* a été mis à jour. Ce document est axé sur les principes, est destiné à tous les secteurs de services, et encourage les employés à toujours chercher les solutions les meilleures et les plus efficientes.

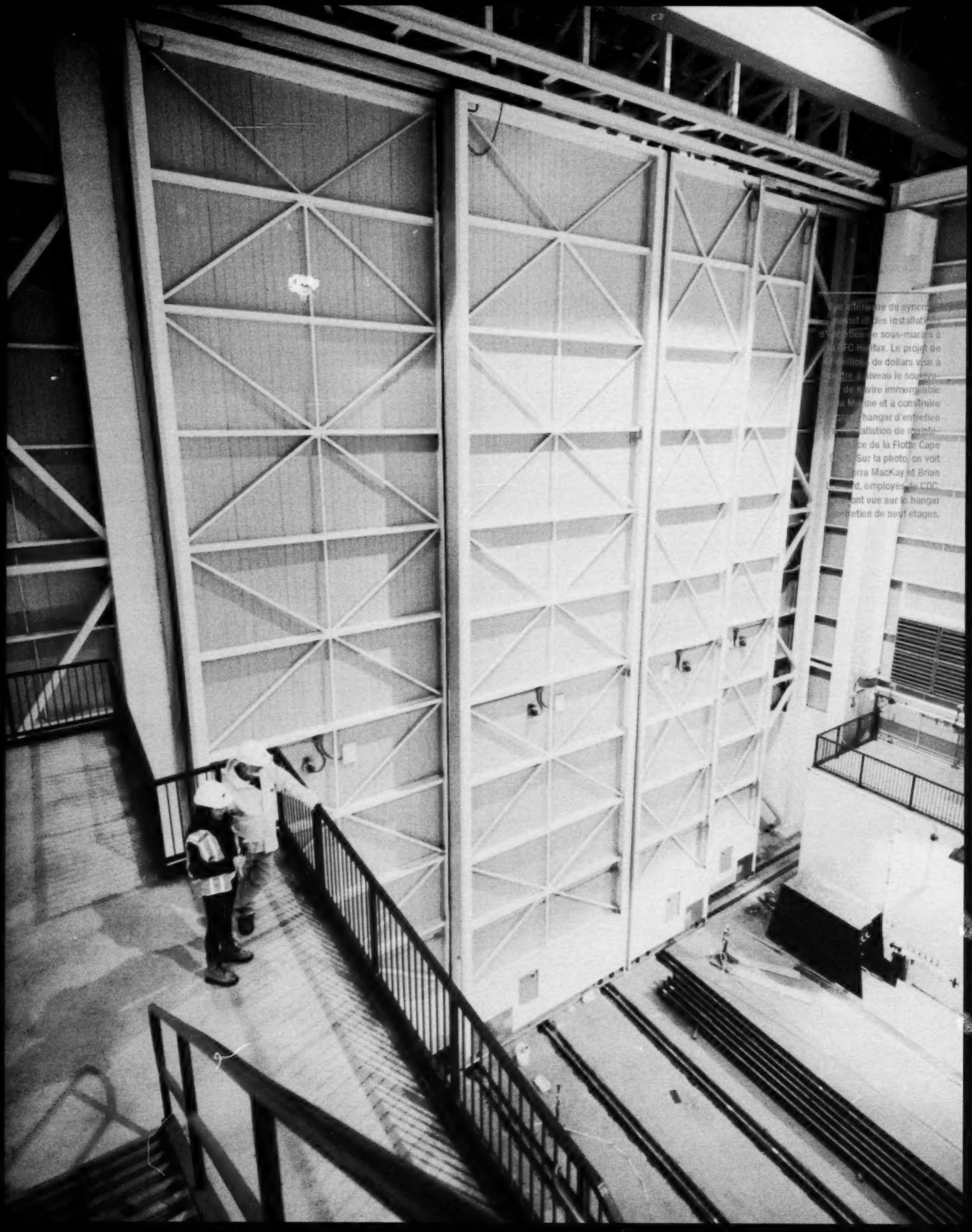
Parallèlement, l'initiative de communication de la matrice d'intégration des secteurs de services (MISS) de CDC vise à obtenir les données dont la Société a besoin pour soutenir ses activités. Un tableau des responsabilités a déjà été créé afin de clarifier les rôles dans la matrice des secteurs de services, et le système de consignation du temps de la MISS a permis une plus grande intégrité des données, ainsi qu'une comparaison précise et très utile avec les services fournis par le secteur privé.

La réceptivité de l'organisation aux opinions internes et externes a également amené celle-ci à modifier son cadre de gestion des risques de l'entreprise. Le nouveau cadre est maintenant mis en œuvre et est examiné à l'échelle régionale chaque trimestre; les risques considérés comme élevés sont inscrits dans le registre des risques de la Société. Voilà qui a permis à CDC de passer à un processus de passation et de gestion des marchés simplifié et économique pour tous les projets à faible risque de moins d'un million de dollars.

CDC mise sur l'apprentissage, l'innovation et l'augmentation de son efficience, ce qui a pour avantage de créer un milieu de travail favorable. Pour appuyer ces objectifs, CDC améliore sans cesse ses programmes de santé et de sécurité, notamment en intégrant l'utilisation d'outils de formation en ligne économiques et de médias sociaux pour accroître l'engagement des employés, et en renforçant la collaboration avec les chefs de la sécurité au sein du MDN et des FAC.

Le programme Idées au travail de CDC existe depuis plusieurs années, et sa réussite réside dans le fait qu'il favorise l'innovation de la part des employés et contribue à créer une culture en milieu de travail. Ce programme est en plein essor à tous les niveaux de la Société et a contribué à améliorer la collaboration avec les secteurs de services.

CDC a également instauré un nouveau système de gestion du rendement fondé sur les compétences qui favorise le développement d'une culture de prise de décision axée sur les principes. Cette initiative encourage le rendement exceptionnel, détermine les postes clés et appuie la formation et le perfectionnement en associant les responsabilités aux résultats.



...ve intérieure du syncro... ...massif de ces installa... ...d'entretien de sous-marins à ...BFC Halifax. Le projet de ...millions de dollars vise à ...tre à niveau le souverain ...de navire immergeable ...la Marine et à construire ...grand hangar d'entretien ...allation de peinte... ...ce de la Flotte Cape ... Sur la photo, on voit ...rra MacKay et Brian ...d, employés de CDC ...ont vue sur le hangar ...retien de neuf étages.

COLLABORER

TIRER PARTI DE L'EXPERTISE COMMUNE

EN CETTE PÉRIODE DE CHANGEMENTS, LE PARTENARIAT ÉTABLI DEPUIS LONGTEMPS ENTRE CDC ET LE MDN SIGNIFIE QUE LA SOCIÉTÉ POSSÈDE LE SAVOIR-FAIRE SPÉCIALISÉ ET LA MÉMOIRE INSTITUTIONNELLE NÉCESSAIRES POUR COLLABORER AVEC LE MDN. AINSI, IL EST PLUS FACILE POUR LE MDN DE RESPECTER SES ENGAGEMENTS SPÉCIALISÉS, CE QUI COMPREND LES RESPONSABILITÉS LIÉES AU PATRIMOINE ET À L'ENVIRONNEMENT.

L'assainissement environnemental du réseau d'alerte avancé (DEW) est un excellent exemple de ces projets mutuels. Les 21 sites radars en question datant des années 1950 étaient considérés comme essentiels à la protection du Canada durant la guerre froide. Au début des années 1990, en vue d'inspecter, d'assainir et de surveiller les sites, le MDN a fait appel à l'aide des experts en environnement de CDC. Les travaux d'assainissement réalisés dans le cadre du projet mené sur 20 ans seront achevés en 2013. Ensuite, on entamera l'étape de surveillance sur tous les sites et on s'assurera que l'environnement en milieu nordique est protégé pour de nombreuses années.

CDC et le MDN travaillent également de concert pour assurer la sécurité publique partout au pays et dans les eaux bordant nos littoraux. Le Programme des munitions explosives non explosées et des anciens sites du MDN a été mis en place en 2005 pour cerner et réduire les risques sur ces sites, dont de nombreux remontent à la Seconde Guerre mondiale – par exemple, les quatre navires submergés par les sous-marins allemands près de Terre-Neuve. CDC gère le marché à cet endroit afin d'inspecter deux des épaves sous-marines pour déterminer l'emplacement et les quantités exacts des munitions non explosées en vue de les retirer le cas échéant, tout en respectant les lieux de sépulture des soldats qui ont péri.

Pour CDC, l'avenir revêt autant d'importance que le passé : la Société collabore avec le MDN relativement à la certification environnementale Green Globes pour les installations évaluées à moins de 10 millions de dollars. Les partenaires ont procédé à une mise à l'essai fructueuse du processus par la construction, à Halifax, de l'Unité interarmées de soutien au personnel, qui abrite les employés et les installations nécessaires pour fournir soutien et soins aux membres malades ou blessés du personnel des Forces armées canadiennes ainsi qu'à leur famille. À Wainwright, l'expertise de CDC en environnement a aidé le MDN à moderniser une usine de traitement de l'eau qui non seulement nettoie les eaux usées pour la base et la collectivité, mais qui protège les réserves d'eau potable et l'environnement.

Des employés de CDC et du MCN inspectent les installations du volet 2 à la station DYE-Main (Cape Dyer, septembre 2007).

ÉTABLIR DES PARTENARIATS

RÉPONDRE AUX BESOINS AVEC SOUPLESSE

GRÂCE À SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, CDC PEUT RÉPONDRE IMMÉDIATEMENT AUX BESOINS CHANGEANTS DU MDN ET, SOUVENT, PRÉVOIR CEUX-CI. PLUS IMPORTANT ENCORE, L'ORGANISATION RÉPOND À CES BESOINS EN FAISANT PREUVE DE SOUPLESSE. EN TANT QUE SOCIÉTÉ D'ÉTAT, CDC DISPOSE D'UNE GRANDE FLEXIBILITÉ POUR ÉTABLIR SES POLITIQUES ET SES PRATIQUES D'EXPLOITATION. CDC PEUT AINSI RAPIDEMENT PROCÉDER À DES HAUSSES OU À DES DIMINUTIONS AU BESOIN. PAR EXEMPLE, ELLE PEUT MODIFIER EN PEU DE TEMPS SES EFFECTIFS AFIN DE SATISFAIRE AUX EXIGENCES D'UN PROGRAMME D'IMMOBILISATIONS CHANGEANT EN VUE D'OFFRIR À L'ÉTAT UNE VALEUR CONTINUE.

En particulier, le passage de CDC à une matrice de prestation de services optimisée signifie que la Société peut disposer des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. La transformation est chose courante pour CDC, qu'il s'agisse de déplacer temporairement un expert de la côte Ouest à la côte Est afin de surveiller les projets essentiels liés à l'arsenal maritime, ou de déployer du personnel à l'étranger, par exemple en Afghanistan. Au cours de l'exercice *Tradewinds*, mené à la Barbade à l'hiver 2012, les fournisseurs locaux se sont montrés réticents à l'idée de passer un marché avec une organisation « inconnue »; CDC a envoyé des représentants sur place pour demander des soumissions et payer sur-le-champ les matériaux. Voilà qui a suscité pleinement la confiance des fournisseurs, permis aux ingénieurs militaires d'entreprendre la construction, et préservé l'intégrité du système d'approvisionnement.

Au pays, CDC a collaboré avec le MDN et le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC) au projet d'installation à long terme du CSTC à Ottawa; le bâtiment en question comportera des installations modernes qui contiendront le plus grand dépôt de renseignements très secrets au Canada. CDC a joué un rôle crucial, qui a été récompensé, dans l'établissement du PPP du projet, ce qui comprend des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement.

En 2012-2013, la Société a aussi travaillé avec le MDN à la création d'un cours de formation renforçant les connaissances et l'expertise du personnel civil dans le domaine immobilier. « Introduction à la gestion des biens immobiliers au sein du MDN » est un cours de formation d'avant-garde sur la gestion des biens immobiliers : il s'agit d'un outil en ligne, adapté au rythme personnel, bilingue et pleinement accessible, qui uniformise dans tout le pays l'approche en matière de biens immobiliers. CDC a prouvé qu'elle peut fournir des solutions aux besoins du MDN, et ce, peu importe où se trouvent ces besoins et la façon dont ceux-ci sont déterminés.

Photo aérienne de la construction du nouveau centre d'hébergement pour le CSTC (décembre 2012). Construit en partenariat public-privé, le bâtiment comptera plus de 72 000 m². Le marché connexe de conception-construction-financement-entretien comprend des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement.

S'AMÉLIORER

DÉMONTRER LES RÉSULTATS OBTENUS

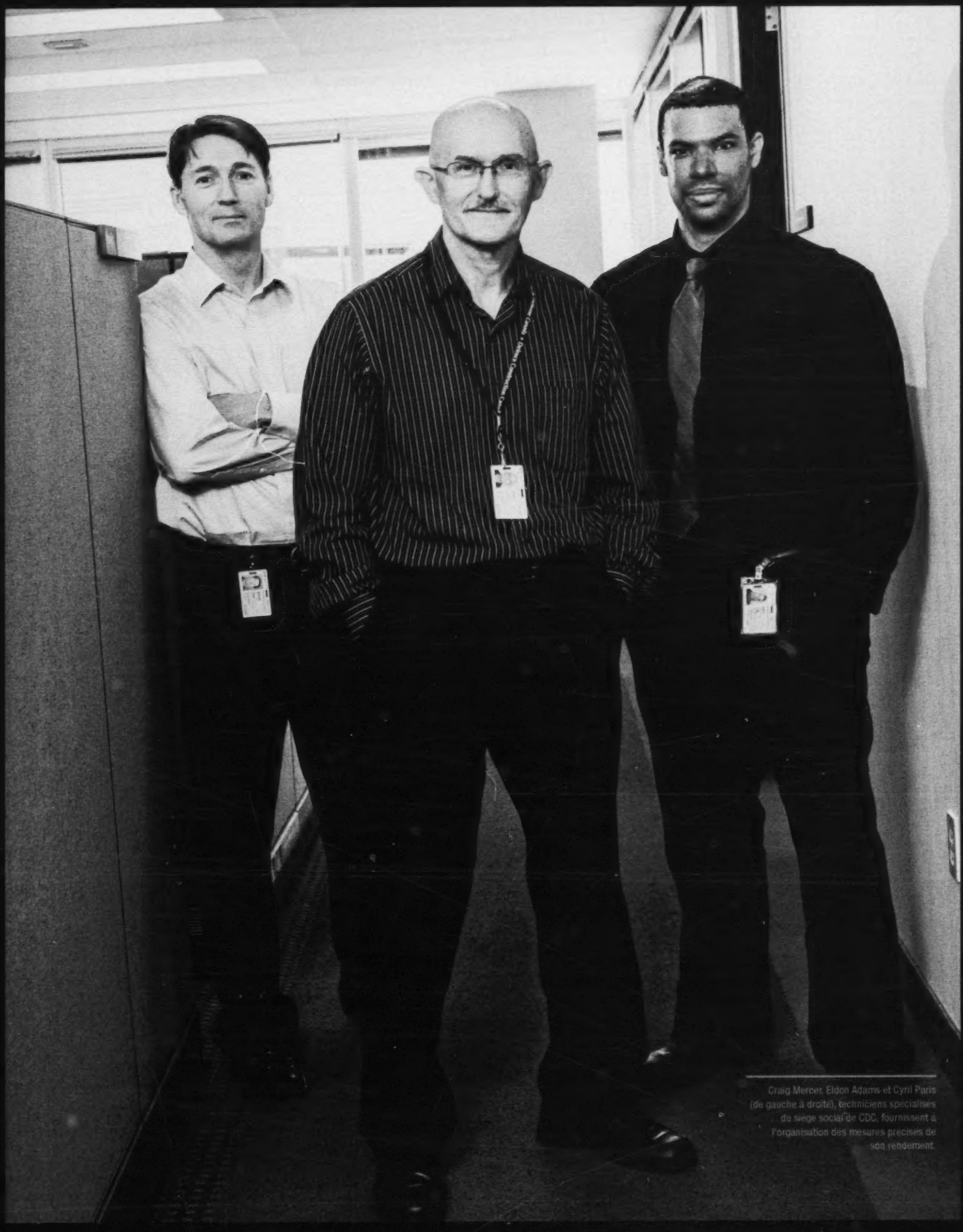
CDC S'EFFORCE CONSTAMMENT DE S'AMÉLIORER. L'ORGANISATION ET SON PERSONNEL TÂCHENT CONTINUELLEMENT DE SE DEMANDER SI CDC ACCOMPLIT UN BON TRAVAIL, SI ELLE EST RENTABLE ET SI ELLE GÉNÈRE DE LA VALEUR POUR LA POPULATION CANADIENNE. LES RÉPONSES À CES QUESTIONS SE TROUVENT DANS LA MESURE DU RENDEMENT DE CDC, AXÉE SUR LES RÉSULTATS.

En raison de la structure unique de CDC, il est difficile de comparer directement le rendement de la Société avec celui de l'industrie. C'est pourquoi CDC tente de rendre ses principaux indicateurs de rendement actuels plus significatifs et d'améliorer la collecte de données. Ces mesures ont contribué à la création d'un système d'analyse comparative qui permet d'effectuer des comparaisons précises entre CDC et les autres options de prestation de services, afin de s'assurer que la Société offre un rapport qualité-prix comparable ou supérieur. De plus, elles ont donné lieu à un meilleur système de production de rapports de l'entreprise.

Le rendement est mesuré à deux niveaux, soit au niveau du *Plan d'entreprise* et à celui du plan de gestion. Par exemple, le principal indicateur de rendement du secteur des Services des marchés permet d'évaluer le délai d'attribution d'un marché à compter de la date de clôture de la demande de soumissions. L'objectif a été fixé à 85 %, mais les résultats n'ont été que de 55 % dans les dernières années. L'exercice d'optimisation a donné lieu à une modification du processus d'évaluation des soumissions de façon à accroître l'efficience de celui-ci. Un an plus tard, le principal indicateur de rendement en question a atteint 75 %, amélioration qui reflète un succès considérable sur le plan de la gestion des activités.

Puisqu'une telle importance a été accordée à l'amélioration — des processus et de la production de rapports —, les résultats des vérifications se sont avérés constamment bons, et la Société a reçu un prix d'excellence de l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour la qualité de ses rapports financiers pour deux années consécutives. CDC a ainsi acquis une réputation bien méritée en tant qu'organisation dépassant les attentes quant à ses activités et à ses résultats.

Ces initiatives proactives de mesure et de production de rapports ont également aidé CDC à se conformer aux mesures de réduction budgétaire du gouvernement du Canada. Pour appuyer le plan d'action pour la réduction du déficit, CDC a cerné des possibilités d'économie dans les services de l'entreprise, les initiatives à l'échelle de la Société ainsi que les salaires et avantages sociaux. Ceci l'a amenée à s'engager à maintenir les taux de facturation pendant trois exercices financiers, à compter de 2012-2013, et à générer une économie de coûts de 5 % sur les services de construction fournis au MDN en optimisant les processus et les pratiques de ses secteurs de services. CDC demeure déterminée à fournir des services encore plus rentables et d'un meilleur rapport qualité-prix au MDN et à tous les Canadiens.



Craig Mercer, Eldon Adams et Cyril Paris (de gauche à droite), techniciens spécialisés du siège social de CDC, fournissent à l'organisation des mesures précises de son rendement.

LA SOCIÉTÉ

LES EMPLOYÉS

CDC reconnaît que son personnel constitue son meilleur atout et que les succès de l'entreprise reposent sur les capacités et l'engagement de ses employés. CDC possède une équipe de professionnels, de techniciens et de membres du personnel administratif dévoués. Les employés affectés aux activités d'exploitation sont secondés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologies de l'information, en communication et en administration.

Au cours de l'exercice 2012-2013, CDC comptait 1 041 employés (équivalents temps plein [ETP]), une augmentation de 4 % par rapport à l'exercice 2011-2012 au cours duquel l'effectif s'élevait à 998 employés (ETP). Cependant, conformément à ses objectifs opérationnels, CDC prévoit et ajuste en permanence la taille de ses effectifs, en fonction de la demande de services d'infrastructure émanant du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Les chiffres du dénombrement des effectifs indiquent que le nombre d'employés a diminué au cours de l'exercice 2012-2013, puisqu'il s'élevait à 963 à la fin de l'exercice, comparativement à 1 061 au cours de l'exercice 2011-2012 — ce qui représente une baisse de 9,2 %. CDC a enregistré 102 pertes d'emplois au cours de l'exercice 2012-2013. Ces pertes d'emplois sont liées aux réajustements continus des effectifs, réaménagements effectués pour tenir compte de l'évolution du programme du MDN et des FAC.

CDC compte bon nombre d'employés de longue date qui ont mené une carrière passionnante au sein de la Société. Chaque année, CDC souligne les jalons de la carrière de ces employés. En 2012-2013, 70 employés ont célébré cinq années de service chez CDC; 16 employés, 10 années; six employés, 15 années; quatre employés, 20 années; un employé, 25 années; et trois employés, 30 années de service, tandis que deux employés ont franchi le cap des 35 années de service.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de développement de carrière de CDC, 112 employés ont progressé dans leur carrière au moyen de promotions, de reclassifications, de mutations, de réinstallations et d'affectations intérimaires et temporaires. CDC et le MDN tirent profit du transfert des compétences entre les différents emplacements d'opérations où les employés ont la chance d'améliorer leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. Cela permet en outre à CDC d'accroître sa base de connaissances et son niveau d'expérience.

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Le président et premier dirigeant de CDC doit répondre de la gestion et du rendement de la Société au conseil d'administration. Le président de CDC relève du président du conseil d'administration. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents (trois affectés aux opérations, un affecté aux services de l'entreprise), et ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. En plus de leurs interactions quotidiennes, les membres du groupe de la haute direction se rencontrent régulièrement pour étudier, avec l'aide de la secrétaire de la Société, les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière pour la Société.

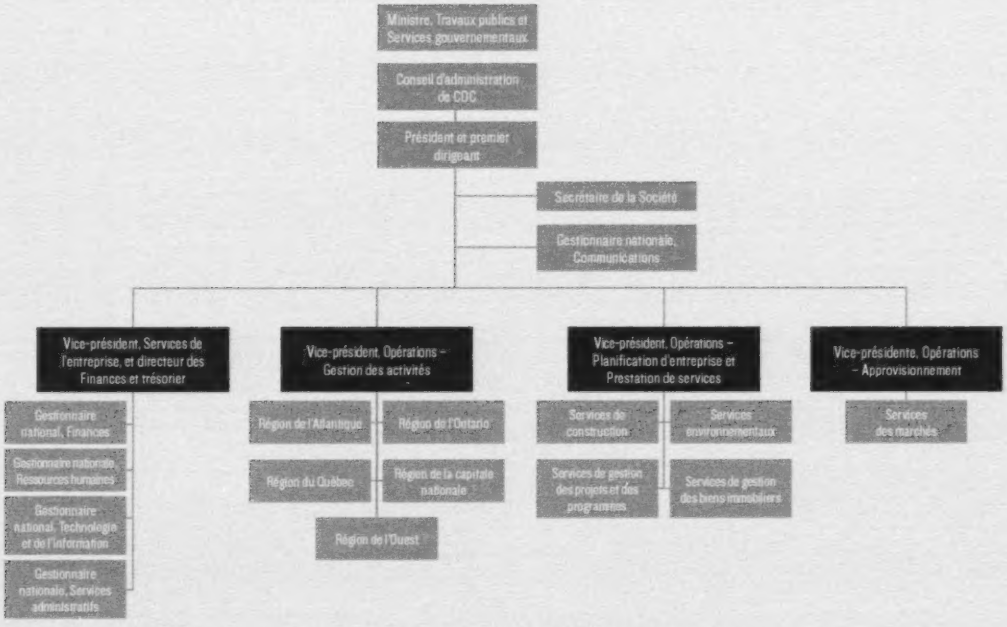
Trois vice-présidents, Opérations, sont responsables respectivement des activités de prestation des services et de planification d'entreprise, de la gestion des activités, et de l'approvisionnement, au sein de CDC. Le vice-président, Opérations – Gestion des activités, est responsable de la gestion des activités de toutes les régions. Le vice-président, Opérations – Prestation de services et Planification d'entreprise, est responsable de la prestation de services pour les secteurs des Services de construction, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des Services de gestion des biens immobiliers. Il est également responsable des activités de planification d'entreprise qui appuient les initiatives stratégiques énoncées dans le *Plan d'entreprise* de CDC. Ce vice-président agit également à titre d'officier de la sécurité de l'entreprise.

CDC a pourvu son poste de vice-président, Opérations – Approvisionnement, au cours du premier semestre de l'exercice 2012-2013. Ce vice-président est responsable du leadership et de la surveillance des fonctions d'approvisionnement à l'échelle de la Société, et est membre de l'équipe de la haute direction. Au cours du troisième trimestre de l'exercice, dans le cadre de l'optimisation de la prestation des services des marchés, les activités de passation de marchés réalisées par le groupe des Services des marchés du siège social et par la Région de la capitale nationale (RCN) ont été regroupées. Cette restructuration a entraîné une diminution du nombre de postes au sein des Services des marchés.

Le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également le directeur des Finances et le trésorier, est responsable de la division des services de l'entreprise, qui comprend les ressources humaines, les finances, les technologies de l'information et les services administratifs.

Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique par l'intermédiaire de bureaux régionaux situés à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax, respectivement.

La secrétaire de la Société est responsable des questions de gouvernance et s'assure que CDC respecte l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales appropriées. Elle soutient également le conseil d'administration et communique avec les intervenants de la Société.



SERVICES DE L'ENTREPRISE

Afin d'aider CDC dans la prestation de services, la division des Services de l'entreprise, au siège social de la Société situé à Ottawa, fournit des services de soutien à l'ensemble de l'organisation, et des services d'administration financière des marchés au client. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et la comptabilité, les technologies de l'information et le soutien administratif.

La division des services de l'entreprise comprend une équipe forte et dévouée d'employés, parmi lesquels des experts financiers, des intervenants en ressources humaines et des professionnels des technologies de l'information, qui sont responsables de la gestion globale de la Société. Ensemble, ils relèvent le défi sans cesse croissant que représentent l'établissement et la conservation d'une infrastructure appropriée, afin de gérer la demande de services de soutien découlant de la croissance des dernières années. De plus, le groupe tient à jour des programmes de gestion et d'opérations, des politiques et des pratiques, de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant les employés et la prestation de services.

PRIX NATIONAUX POUR 2013

James Peall (à gauche) en compagnie des lauréats des Prix nationaux 2013 (Ottawa, mai 2013)

Chaque année, c'est avec fierté que CDC reconnaît les réalisations remarquables de ses employés ainsi que leur contribution à la réussite de la Société. En honorant ces personnes et ces équipes, CDC souligne l'esprit novateur et le dévouement de ses employés, qui sont ses atouts les plus précieux. Ces réalisations sont soulignées chaque année à l'occasion de la cérémonie de remise des Prix nationaux qui a lieu à Ottawa. Les noms des lauréats des Prix nationaux de 2013 figurent ci-dessous.

Janette Brodeur, gestionnaire de site dans la Région de la capitale nationale, a reçu le Prix du président. Ce prix est remis chaque année à un employé ayant apporté une contribution exceptionnelle et constante à la Société.

Le Prix du développement des services récompense un employé ou un groupe d'employés dont les actions ont le plus contribué au développement ou à la promotion des services à la clientèle et de l'équipe de prestation de services. Cette année, ce prix a été décerné à l'équipe du bureau de chantier de St. John's (Région de l'Atlantique). Cette équipe est composée de Jeff Hopkins, de Mike Brown et de Gerard Walsh.

CDC remet un Prix de la satisfaction de la clientèle aux employés qui ont constamment fourni des services exceptionnels aux clients. En 2010, ce prix a été modifié afin d'y inclure deux attributions, soit un prix remis à un employé et un prix remis à une équipe, en raison de l'augmentation du nombre de candidatures et de la qualité de celles-ci. La diversité des candidatures démontre clairement l'engagement de CDC envers ses clients-partenaires ainsi que l'importance que la Société accorde à la réalisation ou au dépassement des attentes des clients. En 2012-2013, CDC a eu le plaisir de décerner ce prix aux employés suivants :

- Brian Fraser, chef de grand projet, de Victoria (Colombie-Britannique);
- les membres du comité social de Trenton, à savoir Clive Batchasingh, Katherine Copeland, Anne Fetter, Joel Fisher, Dan Heslinga, Mandy Hyatt, Kieran Lightfoot et Sharon Trebinskie.

Joseph Newton, coordonnateur, Soutien des projets au sein de la 8e Escadre Trenton, a reçu le Prix de l'innovation pour avoir proposé et mis en œuvre des solutions novatrices à valeur ajoutée au MDN.

Le Prix commémoratif Robert-Graham reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité sur le lieu de travail ou à la protection de l'environnement. Sophie Lalancette, coordonnatrice, Santé et sécurité au travail, a reçu ce prix pour 2013.

PRIX DES AMIS DE CDC

John Gamble (à droite), président de l'AFIC, accepte le Prix des amis de CDC des mains de James Paul, président et premier dirigeant de CDC.

Au cours de la cérémonie de remise des Prix nationaux, le président et premier dirigeant de CDC, James Paul, a remis le Prix des amis de CDC à John Gamble, président de l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils Canada (AFIC). M. Gamble est également un grand spécialiste des enjeux liés à l'industrie, et intervient à cet égard au Canada et à l'étranger. De plus, M. Gamble a reçu ce prix pour avoir encouragé la participation des intervenants de l'industrie aux consultations menées par CDC en vue d'optimiser les processus liés à la prestation de services professionnels. M. Gamble ne cesse de promouvoir les nouvelles méthodes employées par CDC pour évaluer les soumissions, en plus d'être une personne-ressource de grande valeur lorsqu'il s'agit de présenter une vue d'ensemble représentative de l'industrie.

GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

GÉRANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Robert Presser, président du conseil d'administration

La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada (TPSGC) [la Ministre]. La *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) stipule que le conseil d'administration de CDC (le Conseil) est chargé de la gestion de l'entreprise, des activités et de toutes autres affaires de la Société. Les statuts de CDC établissent le cadre de l'exploitation et de la gestion de la Société, et la charte du conseil d'administration décrit les domaines particuliers de responsabilité. On peut consulter la charte sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

En janvier 2013, le président du conseil de CDC a reçu de Rona Ambrose — la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux — l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de lettre d'attentes). Cette lettre décrit l'orientation et les attentes principales du gouvernement du Canada à l'égard de CDC. La Société l'utilise pour s'assurer que CDC remplit son mandat. Les éléments de ce document sont intégrés au *Plan d'entreprise* de CDC de 2013-2014 à 2017-2018 et au présent *Rapport annuel.*

Le Conseil s'appuie sur deux comités, qui l'aident à assumer ses responsabilités : un comité de vérification et un comité de gouvernance et des ressources humaines. Ces comités ont des responsabilités séparées et distinctes, qui sont décrites dans leurs chartes respectives, que l'on peut consulter sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca. Leurs activités de 2012-2013 sont décrites en détail plus loin dans le présent *Rapport annuel.*

En plus de la LGFP, parmi les autres lois auxquelles CDC est soumise, on compte notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels.* CDC doit également se conformer à la politique et aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), concernant divers sujets.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

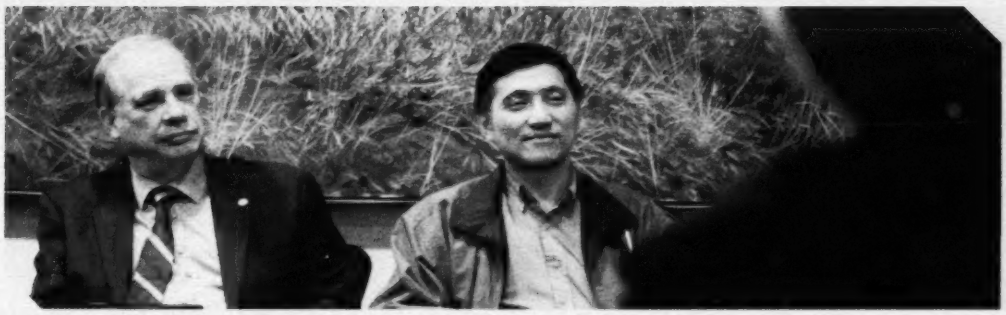
Les réunions du conseil d'administration et des comités sont organisées de manière à maximiser la participation du Conseil au processus de planification stratégique de CDC. Le processus annuel de planification stratégique de CDC a débuté en septembre 2012, lorsque le conseil d'administration s'est réuni pour discuter des premiers éléments à inclure dans le plan stratégique de la Société, notamment les priorités essentielles du gouvernement du Canada et les façons dont les objectifs stratégiques de CDC correspondent à ces priorités. Les cadres supérieurs de CDC ont utilisé les éléments de ces discussions dans le cadre de la séance de planification stratégique de CDC, qui a eu lieu à la mi-septembre, et pour rédiger le *Plan d'entreprise* de CDC. Un membre du Conseil a participé à la séance de planification stratégique et a fait connaître le point de vue du Conseil sur un bon nombre de questions importantes. D'autres participants ont été invités à cette séance de planification stratégique, parmi lesquels des représentants d'intervenants qui collaborent étroitement avec CDC, notamment le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN, le sous-ministre adjoint (Biens immobiliers) de TPSGC et le président de l'Association canadienne de la construction.

À la séance de planification stratégique, les membres de l'équipe de la haute direction de CDC ont également examiné et évalué les progrès réalisés par CDC à l'égard des plans d'entreprise antérieurs. Le groupe a par ailleurs étudié les résultats d'une analyse qui a permis de mettre en évidence divers enjeux et tendances liés aux activités de CDC. On a intégré ces renseignements dans l'ébauche du *Plan d'entreprise* de 2013-2014 à 2017-2018 (« ébauche du plan »), et présenté les nouvelles initiatives clés de la Société et leurs indicateurs de rendement connexes. Dans le cadre d'une rencontre au début de décembre 2012, après avoir examiné et commenté l'ébauche du plan, le conseil d'administration a approuvé ce plan ainsi que les budgets annuels d'exploitation et d'immobilisations, sous réserve de modifications mineures.

COMMUNICATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT, D'AUTRES INTERVENANTS ET LE PUBLIC

CDC a tenu son assemblée publique annuelle de 2012-2013 le 6 juin 2012. L'annonce de cette assemblée avait été publiée sur le site Web de CDC 30 jours avant sa tenue. Chaque année, CDC envoie également des invitations écrites à tous les chefs d'associations de l'industrie qui, à leur tour, communiquent les détails de l'assemblée publique annuelle à leurs membres. CDC invite également ses clients-partenaires à cette assemblée. Les employés de CDC étaient également invités à participer à cette assemblée. Outre le président du conseil d'administration de CDC, deux membres du Conseil ainsi que le président et premier dirigeant de CDC étaient présents pour répondre aux questions.

À l'occasion de son assemblée publique annuelle de cette année, CDC a présenté ses résultats financiers, a communiqué des renseignements sur chacun de ses cinq secteurs de services, a signalé les changements apportés à ses pratiques d'approvisionnement, et a fait état de diverses préoccupations des intervenants de l'industrie. CDC a également souligné qu'elle offre une valeur ajoutée au gouvernement du Canada, de par sa compréhension de l'industrie, son modèle de prestation de services intégré, ainsi que sa connaissance des besoins de ses clients-partenaires, et du fait que les objectifs de la Société s'accordent avec ceux du gouvernement du Canada, à savoir



Michael Atamian (à gauche) et Eric Lee, de l'Association canadienne de la construction

effectuer le travail rapidement, avec précision et de manière rentable. Les mesures de limitation des coûts prises par CDC et les initiatives mises en œuvre pour soutenir le gouvernement dans le cadre de son plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) et de son programme de compressions budgétaires font également partie des sujets abordés.

En ce qui concerne le personnel de CDC, les points suivants ont été soulignés : 80 % des membres du personnel de CDC sont hautement qualifiés dans le domaine de l'ingénierie, dans le domaine technique et dans le domaine scientifique; CDC demeure fortement attaché aux principes de la diversité et de l'égalité des chances; la Société investit dans la santé et la sécurité au travail de tous les employés; la Société établit des normes en matière de valeurs et d'éthique au moyen du Code d'éthique de CDC.

Un compte rendu des discussions de cette assemblée est affiché sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.cdc-dcc.gc.ca.

Au besoin, le président du conseil d'administration communique avec la Ministre et présente des rapports aux membres du conseil d'administration sur les questions soulevées. Le conseil d'administration reçoit également des rapports périodiques sur les activités du président de CDC, de même que de chaque membre de l'équipe de la haute direction, en matière d'engagement des intervenants et à l'égard de la gestion de leurs relations avec divers groupes.

RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE LE CONSEIL ET LA DIRECTION

Shirley McClellan, membre du conseil d'administration de CDC

Les réunions du conseil d'administration ont lieu à Ottawa et dans les bureaux régionaux de CDC au Canada (régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario et de l'Ouest). Le Conseil encourage les membres de la haute direction de CDC à participer aux réunions du Conseil, tout en manifestant à cet égard un souci de se montrer responsable sur le plan financier. En raison des compressions budgétaires actuelles, il n'était pas approprié que tous les membres de l'équipe de la haute direction engagent des frais de déplacement afin d'assister à des réunions à l'extérieur d'Ottawa; par conséquent, seuls certains représentants désignés de la haute direction de CDC ont été invités aux principales réunions du Conseil en 2012-2013.

Les réunions du conseil d'administration qui ont lieu dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de chantier de CDC donnent l'occasion au personnel de CDC de rencontrer les membres du conseil d'administration et de mieux comprendre les processus de gouvernance de la Société. Parallèlement aux réunions officielles, les directeurs régionaux ou d'autres membres du personnel de CDC font des exposés devant les membres du conseil d'administration, notamment sur les activités de CDC, sur la façon dont celle-ci répond aux besoins du MDN et des FAC, et sur les préoccupations importantes de CDC dans leur région. En 2012-2013, les réunions du conseil d'administration ont eu lieu à la Station des Forces canadiennes (SFC) St. John's (en septembre 2012) et à la Base des Forces canadiennes (BFC) Kingston (en février 2013).

INDÉPENDANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de CDC compte sept membres, qui sont tous indépendants de la direction de CDC, à l'exception du président et premier dirigeant de CDC. À la fin de l'exercice, un poste était vacant. Conformément à la LGFP, deux membres du conseil d'administration ont prolongé leur mandat. Le conseil d'administration fonctionne de façon indépendante de la direction de CDC, ce qui constitue un principe fondamental de bonne gouvernance. Le président du conseil d'administration s'assure que le Conseil est efficace dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités.

Le rôle du président du conseil d'administration et celui du président et premier dirigeant sont distincts, et aucun employé ni aucun dirigeant de CDC ne siège au Conseil de CDC. La Ministre nomme les membres du conseil avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le mandat des membres du conseil est de quatre ans, après quoi ils peuvent, s'ils le désirent, poursuivre leur mandat jusqu'à ce que des successeurs soient nommés. Le gouverneur en conseil nomme, pour des mandats qu'il juge appropriés, le président du conseil d'administration de même que le président et premier dirigeant.

Le conseil d'administration se réunit au moins tous les trimestres, et les réunions des comités sont fixées en fonction des réunions du conseil d'administration afin de réduire les dépenses. Des séances privées ont lieu lors de chaque réunion du conseil d'administration et des comités, afin que les membres du conseil d'administration puissent se rencontrer en l'absence des dirigeants de CDC. Les membres du conseil d'administration rencontrent régulièrement aussi des représentants du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ainsi que les vérificateurs internes de CDC, de la firme Interis Consulting Inc. Au début de la vérification annuelle de 2012-2013 du BVG, les nouveaux membres de l'équipe de vérification du BVG ont été présentés au Conseil et au comité de vérification de CDC.

ÉVALUATION DU RENDEMENT DU PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

L'évaluation du rendement du président et premier dirigeant est directement liée au rendement global de CDC. Pour ce qui est de la période de rendement 2012-2013, et conformément aux attentes que CDC respecte l'esprit et l'intention de l'examen stratégique et fonctionnel du gouvernement, également appelé le plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), le Bureau du Conseil privé (BCP) a communiqué des précisions sur l'application

d'une nouvelle section de son Entente et évaluation de rendement concernant les engagements de la Société. Compte tenu de l'importance du *PARD*, et afin de répondre à cette nouvelle exigence du *BCP*, le conseil d'administration de CDC a continué de participer de très près au processus de surveillance et d'évaluation du rendement de CDC en 2012-2013. Le Conseil a examiné et approuvé le plan d'entreprise quinquennal préparé chaque année, et a reçu du président des rapports périodiques sur l'état de la mise en œuvre des initiatives de la Société.

James Paul, président et premier dirigeant de CDC

Le Conseil s'est servi de la version révisée de l'Entente et évaluation de rendement du BCP comme fondement de l'examen et de l'évaluation du rendement, en 2012-2013, du président et premier dirigeant, ainsi que des recommandations subséquentes concernant la cote de rendement et les engagements de la Société exigés par le BCP. Conformément au processus défini par le BCP, le président du conseil d'administration a consulté la Ministre et les membres du conseil d'administration et s'est assuré que les opinions des actionnaires étaient prises en compte dans l'entente de rendement 2012-2013. En outre, il a remis à la Ministre la version définitive de l'entente, conformément aux exigences du BCP. Des copies de ce document ont également été transmises à la sous-ministre de TPSGC et à la sous-secrétaire du Cabinet (personnel supérieur et renouvellement de la fonction publique) au BCP, conformément aux directives du BCP.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux lignes directrices du BCP, CDC utilise un profil des compétences requises du conseil d'administration (« le Profil »). Le Profil aide à déterminer et à préciser les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités, à déterminer les caractéristiques, les compétences et l'expérience principales que doivent posséder les membres du conseil d'administration de CDC. Il aide également à définir la combinaison optimale des compétences, des connaissances et de l'expérience particulières dont le conseil d'administration a besoin pour fonctionner efficacement. Les principales fonctions et responsabilités des membres du conseil d'administration de CDC comprennent la gouvernance, la planification stratégique, l'évaluation et la gestion des risques, les contrôles internes, la gestion et l'évaluation du rendement, et la continuité de la gestion.

Le BCP souhaite que les organisations utilisent ce type de profil dans le cadre de la nomination des membres de leur conseil d'administration, afin de s'assurer que ces membres possèdent ensemble une diversité appropriée de compétences et d'expérience. À l'heure actuelle, les membres du conseil d'administration de CDC ont, dans un juste équilibre, de l'expérience dans le secteur public et le secteur privé, et possèdent des connaissances dans certains domaines relatifs aux activités de la Société, notamment le génie, le droit, les finances et l'administration publique. Le principe de l'équité entre les sexes est également respecté au sein du conseil d'administration puisque ce dernier compte quatre hommes et deux femmes. Au 31 mars 2013, un poste était vacant au conseil d'administration de CDC.

Afin d'évaluer l'efficacité du conseil d'administration et d'en assurer la continuité, tous les membres du conseil d'administration doivent remplir chaque année un questionnaire d'évaluation du conseil d'administration, qui évalue également le rendement des comités et de chacun des membres du conseil d'administration. Les chartes du conseil d'administration et des comités constituent le fondement du processus d'évaluation. Le Conseil utilise également des directives du SCT pour assurer l'uniformité. Le processus d'évaluation permet aux membres du Conseil d'étudier le fonctionnement du Conseil et de proposer des améliorations. Le processus est axé sur le rendement du conseil d'administration et des comités, et offre aux membres du conseil d'administration l'occasion de formuler des observations sur le rendement du président du conseil d'administration et celui des présidents des comités. Les membres évaluent également leur propre contribution, évaluation qui servira d'outil d'auto-perfectionnement.

Le processus d'évaluation du conseil d'administration de 2012 s'est déroulé de décembre 2012 à février 2013. La secrétaire de la Société a établi les résultats et préparé un rapport d'analyse de façon à ce qu'aucun des commentaires ne puisse être attribué à un membre du conseil en particulier. Ce rapport a d'abord été examiné par le président du comité de gouvernance et des ressources humaines, puis par les membres de ce comité, à l'occasion de leur réunion tenue vers la fin du mois de février 2013. L'ensemble du conseil d'administration l'a examiné et en a discuté lors d'une réunion tenue à la fin du mois de février 2013. La Ministre a alors été informée des résultats de l'analyse, conformément aux directives du SCT.

ORIENTATION ET FORMATION CONTINUE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Avon Lawford, Claire Pilozeau et Kris Mottrewe (de gauche à droite)

Il importe que tous les membres du conseil d'administration de CDC comprennent le fonctionnement de CDC ainsi que le rôle joué par le conseil d'administration dans la gestion de la Société.

Au moment de leur nomination, les nouveaux membres du conseil d'administration participent à un programme intensif d'orientation initiale d'une journée, ainsi qu'à des séances supplémentaires, s'ils le souhaitent. Des possibilités de formation continue pour tous les membres du Conseil sont offertes pendant toute l'année, plus particulièrement lorsque la Société doit répondre à de nouvelles exigences, comme la mise en œuvre des nouvelles Normes internationales d'information financière (IFRS). Par ailleurs, lors des réunions du Conseil, les membres assistent à des présentations régulières sur les programmes et les services de CDC. Les membres du conseil d'administration peuvent à tout moment demander de l'information sur certains points, et le

personnel de CDC peut également attirer l'attention des membres du conseil sur certains sujets. CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) et encourage les membres du conseil d'administration à participer aux événements de l'Institut et à consulter les publications qu'il diffuse.

Lorsque les réunions ont lieu à l'extérieur d'Ottawa, les membres du conseil d'administration ont la possibilité de visiter des chantiers et de constater la façon dont les services de CDC offrent une valeur ajoutée au gouvernement du Canada. Ces activités permettent aux membres du conseil d'administration de mieux connaître les activités de CDC et les aident à comprendre l'environnement dans lequel CDC évolue. Lors de la réunion du conseil d'administration qui a eu lieu en septembre 2012 à la SFC St. John's et lors de celle qui a eu lieu en février 2013 à la BFC Kingston, les membres du conseil ont vu des projets auxquels CDC participe. De plus, des membres du personnel de CDC ainsi que du MDN et des FAC leur ont fait part des activités qui se déroulent sur ces chantiers.

APPROCHE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE POUR CDC

Alison Lunford, secrétaire de la Société

Le conseil d'administration a l'ultime responsabilité en ce qui concerne la gouvernance de CDC. Essentiellement, le conseil d'administration exerce ce rôle de la façon suivante : il approuve l'orientation stratégique de la Société, présentée dans le *Plan d'entreprise*; il s'assure que les principaux risques opérationnels et les risques pour la réputation de CDC associés à ses activités ont été déterminés et que des systèmes appropriés sont en place pour gérer ces risques, notamment un cadre de gestion des risques de la Société; et il s'assure que les systèmes d'information et les pratiques de gestion répondent aux besoins de CDC et favorisent la confiance en l'intégrité des renseignements et des rapports de la Société.

Le conseil d'administration s'assure que la Société est apte à atteindre ses objectifs, en supervisant le processus de planification stratégique et en y prenant part, et en fournissant des commentaires et des conseils à CDC concernant le *Plan d'entreprise*. Le conseil d'administration doit également s'assurer que la direction de CDC prend en compte l'ensemble des objectifs en matière de politique publique ainsi que les pratiques et les tendances pertinentes des entreprises du secteur privé, dans le cadre de la gestion des activités de la Société. CDC recueille également les commentaires de représentants de l'industrie sur les pratiques exemplaires chaque fois qu'elle en a l'occasion, y compris lors de son assemblée publique annuelle, et aborde cette question dans les plans d'entreprise et les rapports annuels de la Société.

En 2012-2013, CDC a achevé l'examen et la révision de son processus de gestion du risque, et le conseil d'administration a approuvé un nouveau cadre de gestion du risque.

INTÉGRITÉ ET PRATIQUES PROFESSIONNELLES ÉTHIQUES

Le Code d'éthique de CDC (« le Code ») donne un aperçu des attentes envers l'ensemble des employés de CDC. Les principaux domaines visés par le Code sont les normes de conduite et les conflits d'intérêts; à cet égard, le Code traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et du respect des politiques de CDC ainsi que des politiques applicables du SCT. Le Code attire particulièrement l'attention sur la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* ainsi que sur les procédures de divulgation d'actes fautifs. Les fonctionnaires doivent remplir leurs fonctions et organiser leurs affaires personnelles de façon à préserver et à accroître la confiance du public dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité du gouvernement. L'établissement de rapports périodiques à l'intention du comité de gouvernance et des ressources humaines permet au conseil d'administration de CDC de surveiller la conformité au Code. Ce comité assure par ailleurs un suivi des tendances et des pratiques exemplaires liées aux pratiques professionnelles et à la conduite des employés.

Chaque année, les membres du personnel de CDC sont tenus d'examiner leurs obligations en vertu du Code de CDC, et de répondre à un rappel électronique annuel de leurs responsabilités. Ce système électronique assure que CDC conserve des dossiers exacts des réponses et effectue le suivi approprié. Les nouveaux employés doivent réussir un test en ligne sur le Code de CDC peu après leur embauche. Le président de CDC présente des rapports au conseil d'administration sur les questions de conformité au Code, chaque année et au moment où ces questions sont soulevées. Le conseil d'administration s'assure ainsi que CDC conserve ses bonnes pratiques en ce qui concerne les programmes et les politiques liés aux valeurs et à l'éthique. En 2012-2013, tous les membres du personnel de CDC ont répondu à la demande annuelle d'examen, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

En outre, CDC prend très au sérieux l'intégrité du processus d'approvisionnement. Par conséquent, la Société respecte pleinement les règlements en matière de passation des marchés établis par le gouvernement du Canada, qui permettent de veiller au maintien d'un processus sûr, efficient et équitable dans le cadre de l'approvisionnement et de la gestion des projets d'infrastructure du MDN. Au cours du troisième trimestre de l'exercice 2012-2013, CDC a modifié son *Code de conduite en matière d'approvisionnement* ainsi que ses documents contractuels, afin de garantir une plus grande transparence, une responsabilisation accrue et le respect des normes de conduite éthique les plus élevées dans le cadre de l'approvisionnement en biens et services de CDC.

VÉRIFICATION

À l'avant-plan, Angelo D'Arezzi, vice-président et directeur des Finances de CDC.

Comme l'indique la LGFP, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est le vérificateur de CDC. En plus des vérifications annuelles régulières des états financiers de la Société, le BVG est tenu, en vertu de la LGFP, d'effectuer un examen spécial de CDC au moins une fois tous les 10 ans. Le dernier examen spécial de CDC a eu lieu en 2008.

Conformément aux exigences de la LGFP, CDC maintient une fonction de vérification interne, un service qui est actuellement assuré par Interis Consulting Inc. Le conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports sur ces vérifications, y compris des renseignements détaillés sur la mise en œuvre des recommandations. Pour de plus amples renseignements sur les activités de vérification, prière de consulter la section du comité de vérification figurant plus loin dans le présent rapport.

RELÈVE

Chantal Tessier (à gauche) et Stéphane Izzard, conseillères en ressources humaines

Le conseil d'administration examine le plan de relève de la direction de CDC afin de s'assurer que CDC peut repérer, attirer et maintenir en poste des personnes possédant les compétences et les connaissances appropriées.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Afin d'aider le conseil à assumer ses responsabilités, deux comités ont été mis sur pied : le comité de vérification et le comité de gouvernance et des ressources humaines. Les membres du Conseil siègent à ces comités, au besoin. Les sections ci-après comportent des renseignements sur les chartes ainsi que les activités principales de ces comités en 2012-2013.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Présidente : Kris Matthews. Membres : Shirley McClellan et Marc Ouellet. Le comité s'est réuni quatre fois en 2012-2013.

Le rôle principal du comité de vérification est d'examiner les états financiers compris dans le *Rapport annuel* de CDC et le rapport annuel du vérificateur, et de faire des recommandations au conseil d'administration à cet égard. De plus, il supervise l'ensemble des vérifications internes de CDC et remplit toute autre fonction attribuée par le conseil d'administration, en vertu des statuts de la Société ou de la charte du comité de vérification. Le comité de vérification aide également le conseil d'administration à surveiller les exigences relatives à

la production d'états financiers annuels et à l'établissement de rapports de CDC, les contrôles internes, les principes et les politiques de comptabilité financière, les processus de vérification interne et externe, et les programmes de conformité.

Le comité de vérification est aussi chargé de superviser toutes les vérifications de CDC, y compris les vérifications des états financiers, les vérifications de la conformité et les vérifications opérationnelles, de même que tous les services d'attestation et de certification.

Tous les membres du comité de vérification sont indépendants de la direction, conformément à la LGFP. Comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT, le président du comité doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, et les membres doivent avoir des connaissances financières de base.

Le comité de vérification se réunit régulièrement en séance privée, en présence de membres du comité uniquement, ou avec des représentants du BVG et d'Interis Consulting Inc.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Vérificateurs internes : Le comité a examiné et approuvé les vérifications internes proposées conformément au plan de vérification adopté. Le comité a également examiné les résultats de toutes les vérifications menées pendant la période de référence, ainsi que l'état des activités de suivi découlant des recommandations formulées au cours des vérifications antérieures.

BVG : Le comité a examiné le plan de vérification annuel du BVG en vue de la vérification annuelle de CDC.

Charte du comité de vérification : Le comité a révisé sa charte afin de s'assurer qu'elle correspond toujours aux *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT, ainsi qu'aux pratiques exemplaires en la matière. Il a également examiné et révisé son plan de travail de façon régulière.

Normes internationales d'information financière (IFRS) : Le comité a continué de surveiller la mise en œuvre des nouvelles normes appropriées au sein de CDC.

Exigence de la LGFP en matière d'établissement de rapports financiers trimestriels et *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du SCT : le comité a continué de recevoir des rapports périodiques concernant la conformité de CDC à cette exigence.

COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Président : Robert Presser (par intérim). Membres : Marc Ouellet et James Paul (membre d'office). Le comité s'est réuni trois fois en 2012-2013.

La fonction principale du comité de gouvernance et des ressources humaines est d'aider CDC à élaborer l'approche de la Société en matière de gouvernance, notamment en ce qui concerne l'évaluation des pratiques de CDC, pour s'assurer qu'elles correspondent aux plus récentes pratiques exemplaires à cet égard et aux directives du SCT. Ce comité surveille également le processus annuel d'évaluation du conseil d'administration, qui comprend des questions relatives aux comités et à chacun des administrateurs.

En ce qui a trait aux questions liées aux ressources humaines, le comité s'assure que les politiques principales de CDC sont valables et que des processus connexes adéquats sont en place. Il surveille également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant, tel qu'établi par le BCP, ainsi que les évaluations annuelles du rendement des membres de l'équipe de la haute direction de CDC, et il examine et recommande la nomination des dirigeants de la Société.

En outre, ce comité prend part au processus de mise en candidature et de nomination par décret et fait en sorte que le profil des compétences du conseil d'administration demeure à jour et réponde aux exigences appropriées.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gouvernance

Membres du conseil d'administration et des comités : Le comité a examiné les exigences en matière de planification de la relève, notamment la nécessité de nommer au moins un nouveau membre du conseil d'administration ainsi que la possibilité de reconduire le mandat de quatre membres du conseil d'administration, afin d'assurer une planification appropriée de la relève.

Évaluation du conseil d'administration : Le comité a supervisé le processus d'évaluation annuelle du Conseil et le questionnaire destiné aux administrateurs, et notamment l'ajout de questions appropriées; il a établi un plan de mise en œuvre des recommandations découlant de l'évaluation; il a communiqué les résultats à la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, conformément aux directives du SCT.

Ressources humaines

Politiques relatives aux ressources humaines de CDC : Le comité a été tenu informé des modifications apportées aux politiques relatives aux ressources humaines de CDC, notamment aux politiques qui ont été mises en place ou modifiées par suite de la mise en œuvre, par CDC, de mesures de restriction budgétaire.

Programme de gestion du rendement : Le comité s'est servi de la version révisée de l'Entente et évaluation de rendement du BCP, ainsi que du nouveau programme de rémunération, pour évaluer le rendement du président et premier dirigeant. Il a également formulé des recommandations quant à la nomination et à la reconduction du mandat des dirigeants de la Société.

Nominations

Profil d'administrateur : Le comité a étudié le profil des compétences requises du conseil d'administration afin de s'assurer que ce profil est toujours représentatif des besoins du conseil d'administration.

PRÉSENCE AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

DU 1er AVRIL 2012 AU 31 MARS 2013

	RÉUNIONS DU CONSEIL	RÉUNIONS DU COMITÉ DE VÉRIFICATION	RÉUNIONS DU COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES
PRESSER, ROBERT	5/5		3/3
CATAFORD, PAUL	5/5		
MATTHEWS, KRIS	5/5	4/4	
MCCLELLAN, SHIRLEY	4/5	4/4	
OUELLET, MARC	5/5	4/4	3/3
PAUL, JAMES	5/5		3/3

En ce qui concerne les réunions des comités, le tableau ci-dessus fait état de la présence des membres des comités seulement et non de la présence, à titre d'observateurs, des membres du conseil.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du BCP, datées d'octobre 2000, établissent les honoraires annuels et les indemnités journalières des membres du conseil d'administration des sociétés d'État. Conformément aux *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement – Premiers dirigeants de société d'État* du BCP, datées de février 2011, CDC fait partie du groupe 3. La rémunération des membres du conseil d'administration est fixée par un décret, et un décret général s'applique aux membres du conseil d'administration de CDC.

	HONORAIRES ANNUELS	INDEMNITÉS JOURNALIÈRES
PRESSER, ROBERT	7 500 $	300 $
CATAFORD, PAUL	3 800 $	300 $
MATTHEWS, KRIS	3 800 $	300 $
MCCLELLAN, SHIRLEY	3 800 $	300 $
OUELLET, MARC	3 800 $	300 $

CONSEIL D'ADMINISTRATION

ROBERT PRESSER

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

M. Presser est vice-président d'Acme Engineering Products Ltd., à Montréal. Il possède une très grande expérience de la gouvernance d'entreprise, ainsi que des fusions et acquisitions, au sein de grandes entreprises canadiennes.

PAUL CATAFORD

M. Cataford est président et chef de la direction de Zephyr Sleep Technologies Inc. et siège à titre d'administrateur au sein des conseils d'administration de nombreuses sociétés publiques et privées. Il a occupé plusieurs postes de cadre supérieur au sein de diverses entreprises de finances et d'investissement.

KRIS MATTHEWS

Comptable en management accréditée et conseillère en affaires, M^me^ Matthews est associée directrice de Matthews Group LLP, une société située à Calgary. Elle a été membre des conseils d'administration de nombreux organismes du secteur privé.

SHIRLEY MCCLELLAN

Nommée à titre de 12^e^ chancelière de l'Université de Lethbridge, en mars 2011, M^me^ McClellan est également présidente du conseil d'administration de l'organisme Horse Racing Alberta et a occupé bon nombre de postes importants au sein du cabinet à titre de membre de l'Assemblée législative de l'Alberta de 1987 à 2007.

MARC OUELLET

Après avoir pris sa retraite de l'Aviation royale canadienne, où il a fait carrière pendant 32 années en occupant plusieurs postes de commandement, M. Ouellet est aujourd'hui consultant en aérospatiale et en sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc.

JAMES PAUL

M. Paul compte 30 années d'expérience dans l'exploitation d'entreprise, au sein de plusieurs sociétés internationales. Il a obtenu un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa et, avant sa nomination au sein de CDC, il a assumé les fonctions de président du conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada.

ÉQUIPE DE DIRECTION

JAMES PAUL, LL.B.

PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

M. Paul a été nommé président et premier dirigeant en septembre 2009. Il a, pendant plus de 30 années, assumé divers rôles au sein de la haute direction de grandes sociétés canadiennes de technologies. Avant sa nomination au sein de CDC, M. Paul a assumé les fonctions de président d'une entreprise canadienne spécialisée dans la technologie, et de président du conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada. Il est titulaire d'un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa.

RANDY MCGEE, P.ENG., CSO

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS GESTION DES ACTIVITÉS

Ayant d'abord travaillé au sein de CDC de 1984 à 1998, M. McGee s'est de nouveau joint à CDC en 2001 à titre d'ingénieur pour la Région de l'Ouest, après avoir passé trois ans dans le secteur privé. Il possède une vaste expérience de la gestion de grands projets de construction, de consultation et de conception-construction. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Il est un gestionnaire de projets ayant obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

DANIEL BENJAMIN, P.ENG., ING.

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS PRESTATION DES SERVICES ET PLANIFICATION D'ENTREPRISE

M. Benjamin est entré au service de CDC en septembre 2011, après avoir servi pendant 35 années dans les Forces armées canadiennes (FAC). Il a occupé les postes d'ingénieur en chef des FAC et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Dans le cadre de ses fonctions, il a participé à la conception et à la construction d'infrastructures, ainsi qu'à la gestion de projets, de programmes et d'installations pour l'ensemble des installations militaires au Canada et à l'étranger. M. Benjamin était major-général lorsqu'il a pris sa retraite. Il est titulaire d'une maîtrise en génie du Collège militaire royal du Canada.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG.

VICE-PRÉSIDENTE,OPÉRATIONS-APPROVISIONNEMENT

M^me^ Nycholat est entrée au service de CDC en 1988 à titre d'ingénieure stagiaire au bureau de chantier de Gagetown, et elle a occupé différents postes dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval. M^me^ Nycholat siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, au Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction, au Comité canadien des documents de construction et à l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada.

ANGELO OTTONI, CPA, CA

VICE-PRÉSIDENT, SERVICES DE L'ENTREPRISE, ET DIRECTEUR DES FINANCES ET TRÉSORIER

M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé pendant neuf années dans l'industrie de la technologie et 15 années pour un important cabinet international d'experts-comptables. Il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia, de même que d'un diplôme d'expert-comptable de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

ÉQUIPE DE GESTION

JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP

DIRECTEUR, RÉGION DE L'ONTARIO

En 1988, après avoir obtenu un baccalauréat en génie civil de l'Université Lakehead, M. Graham est entré au service de CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. En 1998, il a obtenu sa certification de Project Management Professional (professionnel en gestion de projet) [PMP] et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de secteur pour la Région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur, Région de l'Ontario.

STEPHEN KARPYSHIN, P.ENG.

DIRECTEUR, RÉGION DE L'OUEST

M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988 et a depuis participé à divers projets. Il est titulaire d'un baccalauréat en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba. Il est membre de l'Association des ingénieurs et des géoscientifiques du Manitoba et de l'Association of Professional Engineers, Geologists and Geophysicists of Alberta, ainsi que du Conseil fédéral de l'Alberta.

GRANT SAYERS, C.E.T.

DIRECTEUR, RÉGION DU QUÉBEC

M. Sayers a été promu directeur, Région du Québec, en 2012. Il est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, puis il a occupé les postes de gestionnaire, Opérations, à Comox, et de gestionnaire de secteur de services régional pour ce qui est des biens immobiliers, à Edmonton. Il est technicien spécialiste agréé en ingénierie et a une formation en mécanique.

GEORGE THEOHAROPOULOS, P.ENG.

DIRECTEUR, RÉGION DE L'ATLANTIQUE

M. Theoharopoulos est devenu directeur, Région de l'Atlantique, en juillet 2011. Il est entré au service de CDC en 2004 après une carrière de 14 années dans les secteurs public et privé, où il a occupé différents postes, y compris le poste de gestionnaire des services environnementaux et celui de gestionnaire des opérations d'affaires de la Région de l'Atlantique. Il est titulaire d'un baccalauréat en ingénierie de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse.

ROSS WELSMAN, P.ENG., PMP

DIRECTEUR, RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Ayant d'abord travaillé au sein de CDC dans les années 1980, M. Welsman s'est de nouveau joint à CDC en 2003. Il a été nommé directeur, Région de l'Atlantique, en 2006, puis il a été muté à Ottawa en juillet 2011 pour y assumer les fonctions de directeur, Région de la capitale nationale. M. Welsman est titulaire d'un baccalauréat ès sciences de même que d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Memorial de Terre-Neuve.

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 PROFIL

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en vue d'appuyer la défense du Canada. Le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) sont les principaux bénéficiaires de ses services et ses principaux clients, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Au fil des ans, l'expertise considérable de CDC en matière de construction a été déterminante dans la mise sur pied de projets qui façonnent le portrait économique et militaire du Canada et qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales. Parmi les exemples de projets auxquels a contribué CDC, on compte la construction des installations radar dans l'extrême Arctique, connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW, de la portion du pipeline transcanadien qui passe au nord de l'Ontario, et de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

1.2 MISSION, VISION ET VALEURS

Comme le mandat de CDC s'est transformé au cours des dernières années et que la majorité des employés y travaillent depuis moins de cinq ans, la Société a révisé et modifié ses énoncés de mission, de vision et de valeurs au cours du troisième trimestre de 2012-2013. Ces énoncés, présentés ci-après, font partie de l'image de marque de CDC et seront lancés et mis en valeur, à l'interne comme à l'externe, au cours du premier semestre de 2013-2014.

MISSION : Exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus d'assurer le soutien des infrastructures et des actifs environnementaux tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

VISION : Dans la réalisation de sa mission, demeurer un chef de file et un employeur de choix qui allie savoir et esprit d'innovation, et à qui le gouvernement du Canada et l'industrie accordent une grande valeur.

VALEURS : CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire aux exigences du MDN et des FAC au Canada et à l'étranger. Voici certaines de ces valeurs :

DÉVOUEMENT : CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructure et d'environnement. Depuis plus de 60 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente.

COLLABORATION : CDC s'engage à forger des relations basées sur la collaboration avec ses clients-partenaires, l'industrie et son personnel. Tous ensemble, nous conjuguons nos expertises dans la poursuite de nos buts communs.

COMPÉTENCE : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins du client-partenaire.

ÉQUITÉ : CDC interagit avec ses clients-partenaires, l'industrie et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans l'atteinte des objectifs communs de tous les intervenants.

1.3 CLIENTS-PARTENAIRES DE CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec bon nombre d'organisations au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact de CDC en ce qui concerne les programmes de construction et les programmes environnementaux gérés par l'administration centrale. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la marine, de l'armée de terre et de la force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien. CDC soutient les opérations des FAC à la demande du tout nouveau Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC).

CDC passe aussi des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'autres organisations, dont le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), un organisme autonome du portefeuille du ministre de la Défense nationale, l'Agence de logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), alliés du Canada, au moyen de programmes et d'installations de formation au Canada.

CDC répond en outre aux demandes de soutien de la part d'autres ministères et organismes gouvernementaux qui assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada, et dont la portée est inhérente à son mandat.

1.4 ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

Il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances au sein de l'industrie de la construction, car elle collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé. Parallèlement au maintien d'échanges officiels avec l'Association canadienne de la construction et ses équivalents provinciaux, les employés de CDC interagissent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et en même temps d'entretenir des liens avec ses partenaires de l'industrie. CDC entretient également des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils du Canada, Architecture Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organisations de l'industrie au sujet de divers services d'infrastructure.

Comme cela a été indiqué dans la section relative à la gouvernance, CDC prend très au sérieux l'intégrité du processus d'approvisionnement. Par conséquent, la Société respecte pleinement les règlements établis par le gouvernement du Canada en matière de passation des marchés, qui permettent de veiller au maintien d'un processus sûr, efficient et équitable dans le cadre de l'approvisionnement et de la gestion des projets d'infrastructure du MDN. De fait, le nouveau *Code de conduite de CDC en matière d'approvisionnement*, lancé au troisième trimestre de 2012-2013, établit les attentes quant à la conduite des entrepreneurs, afin de garantir l'intégrité des marchés relatifs à l'infrastructure de défense. Le nouveau *Code de conduite en matière d'approvisionnement* regroupe dans un seul document concis les responsabilités professionnelles des entrepreneurs qui offrent des biens et des services à la Société. Ce document garantit une plus grande transparence, une responsabilisation accrue et le respect des normes de conduite éthique les plus élevées dans le cadre de l'approvisionnement en biens et services de CDC. Depuis l'entrée en vigueur de ce code, au mois de décembre 2012, CDC s'est efforcée de le mettre pleinement en application, et a évoqué avec TPSGC la possibilité d'utiliser la base de données du Programme d'évaluation de l'intégrité, qui relève de TPSGC, afin de procéder à des vérifications sur les soumissionnaires avant l'attribution des marchés. Cela permettrait de tirer efficacement parti des ressources de TPSGC, et d'éviter le dédoublement des efforts qu'exigerait la création par CDC de sa propre base de données.

2.0 CAPACITÉS PERMETTANT D'OBTENIR DES RÉSULTATS

2.1 CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques qui permettent à la Société d'offrir des services de haute qualité de façon constante. Ces caractéristiques ont une incidence directe sur la viabilité de la Société.

ATTENTION : Depuis plus de 60 ans, CDC concentre toute son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre les besoins de ce dernier et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette caractéristique distingue CDC de tout autre organisme de taille équivalente du secteur privé ou du secteur public.

SERVICE : CDC, qui se situe à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, connaît le fonctionnement de l'industrie de la construction et du gouvernement. Cela lui permet de communiquer efficacement les exigences tant au client qu'aux fournisseurs de services externes.

ACCÈS : CDC offre un accès immédiat et fiable à une expertise technique et administrative et, contrairement à bien des fournisseurs de services semblables, elle le fait d'une façon continue sur les chantiers.

SOUPLESSE : CDC peut gérer le personnel et les projets avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

RENTABILITÉ : CDC offre constamment des solutions rentables pour répondre aux besoins techniques du MDN et continue d'offrir ses services moyennant des coûts indirects peu élevés.

2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

CDC a des bureaux de chantier dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, au besoin, et son siège social est situé à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Région de l'Ouest, Région de l'Ontario, Région de la capitale nationale, Région du Québec et Région de l'Atlantique) et 47 bureaux de chantier dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. En outre, CDC possède des bureaux éloignés dans l'Arctique, conformément aux exigences du Projet d'assainissement du réseau DEW.

3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

Le *Plan d'entreprise* de CDC est structuré en cinq thèmes de planification (gestion des activités, prestation de services, ressources humaines, gestion stratégique et leadership, gouvernance de la Société et relations avec les intervenants) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès accomplis par CDC en 2012-2013 relativement aux initiatives se rapportant aux thèmes susmentionnés.

THÈME — GESTION DES ACTIVITÉS

OBJECTIF : ÉTABLIR ET CONSERVER DES STRUCTURES, DES OUTILS, DES ÉQUIPES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES ACTIVITÉS DURABLES ET ADAPTÉS.

INITIATIVE : CDC METTRA EN ŒUVRE LA SOLUTION AMÉLIORÉE DE PLANIFICATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE (PRE).

Il s'agit d'une initiative pluriannuelle, et, comme prévu, les travaux se sont poursuivis tout au long de l'exercice 2012-2013, après l'installation de la nouvelle plateforme (informatique) et l'examen et la validation des programmes personnalisés. Les problèmes techniques que l'intégration des nouvelles applications logicielles a causés ont retardé le lancement de la version améliorée du système. Les problèmes techniques ayant été résolus, les principaux travaux d'amélioration du système ont pris fin à la mi-novembre. Au cours du dernier trimestre de l'exercice, l'initiative était axée sur la formation des utilisateurs et sur l'exploitation des capacités améliorées du système de PRE, activité qui passait notamment par la mise en œuvre du module de gestion des actifs. Le travail se poursuivra au cours du premier trimestre de 2013-2014, avec la mise en œuvre des modules de gestion de l'approvisionnement et des dépenses.

INITIATIVE : CDC EXAMINERA ET ÉVALUERA SON PLAN STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (SI/TI).

CDC mène ses activités dans un secteur en constante évolution caractérisé par les progrès technologiques, ce qui l'amène à tenir compte de nouveaux facteurs dans son plan stratégique en matière de SI/TI. L'accroissement de la demande et de l'utilisation d'outils de collaboration en ligne, à l'interne comme à l'externe, en est un exemple. À CDC par exemple, l'utilisation des médias sociaux est un nouvel impératif, à l'heure où les préoccupations en matière de sécurité et à l'égard des incidences sur les systèmes de TI s'accentuent. Par ailleurs, le MDN fait de plus en plus appel aux systèmes et applications technologiques pour gérer ses biens immobiliers et demande l'assistance de CDC pour les mettre en œuvre. Le Comité directeur de la technologie de l'information (CDTI) s'est penché sur ces facteurs dans le cadre de son examen du document existant présentant la stratégie. Au cours du deuxième semestre de 2012-2013, le plan stratégique en matière de SI/TI de 2013-2014 à 2017-2018 a été achevé et officiellement approuvé. Ce plan donne à CDC une vision stratégique des cinq prochaines années et des années à suivre, et prend en considération les tendances en matière de technologie, de sécurité des technologies de l'information, de besoins opérationnels et de besoins financiers.

THÈME — PRESTATION DE SERVICES

OBJECTIF : RÉPONDRE AUX BESOINS DU CLIENT-PARTENAIRE ET OBTENIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX.

INITIATIVE : CDC POURSUIVRA SES EFFORTS EN VUE DE RÉALISER UN EXAMEN D'OPTIMISATION DE SES PROCESSUS ET DE SES PRATIQUES POUR TOUS LES SECTEURS DE SERVICES.

À la fin de l'exercice 2011-2012, CDC a achevé son examen d'optimisation du secteur des Services des marchés et du secteur des Services de construction. Parmi les initiatives mises en œuvre une fois l'examen achevé, citons notamment la délégation de pouvoirs supplémentaires d'une manière décentralisée sur les chantiers, l'élimination de l'étape d'examen de la capacité de construction et d'examen de la capacité de soumission pour les projets à faible risque, la simplification du processus visant à répondre aux questions des soumissionnaires, la simplification du processus de commandes subséquentes pour les services professionnels à faible risque, ainsi que la mise en application d'un processus de gestion des marchés à faible risque pour tous les projets à faible risque d'une valeur inférieure à 1 million de dollars. Au cours du premier semestre de 2012-2013, les principaux gestionnaires et les intervenants des secteurs de services se sont concentrés sur l'examen des trois autres secteurs de services de CDC. Des séances et ateliers sur le thème de l'optimisation ont alors eu lieu, ce qui a permis aux participants de mettre de l'avant des idées pour accroître l'efficacité des procédures. Ces activités se sont soldées par une liste de constats et de mesures de suivi, ce à quoi CDC a donné suite durant le deuxième semestre de 2012-2013. Parmi les idées mises de l'avant, mentionnons l'intégration ou l'élimination des processus moins efficaces ainsi que la simplification des processus actuels et de la documentation qu'ils exigent. Les conclusions des examens et les produits qui en résultent sont décrits dans les bulletins des secteurs de services distribués au moment du lancement desdits produits. L'une des principales réalisations dans le cadre de cette initiative sera la publication d'une version révisée du *Manuel des opérations*, qui englobera ces processus simplifiés.

INITIATIVE : CDC CONTINUERA À CHERCHER DES MOYENS D'AIDER LE MDN ET LES FAC À GÉRER LEUR PORTEFEUILLE D'INFRASTRUCTURE ET D'ENVIRONNEMENT.

Le volume et la complexité des projets d'infrastructures de défense ont augmenté au cours des cinq dernières années. CDC entretient toujours un partenariat étroit avec le MDN et constitue une mémoire institutionnelle importante pour le groupe Infrastructure et environnement du MDN. CDC est toujours déterminé à collaborer pour améliorer la réalisation des infrastructures de défense du Canada et pour assister le MDN dans la gestion de son portefeuille d'infrastructure et d'environnement. Au rang des réalisations du présent exercice, signalons que CDC a contribué au projet de modernisation des activités du MDN, et a contribué à la modélisation des données du bâtiment (BIM) de manière à se doter d'un outil clé pour réaliser les projets de façon concertée, en plus de veiller à l'exécution des nombreux accords d'offres permanentes qui étaient auparavant gérés par TPSGC. CDC a également offert son soutien lors de la signature de marchés d'entretien pour les installations, a contribué à la révision des méthodes de gestion de l'exploitation et de l'entretien des installations du MDN, et a conçu un cadre de gestion immobilière et les outils connexes de gestion des installations pour répondre à d'éventuels besoins du MDN en la matière. En outre, pour donner suite à la demande du MDN de fonctionner selon des mécanismes repensés de passation des marchés de conception-construction, CDC a mis en place une équipe de gestion centrale à Ottawa et collabore avec les régions pour accroître leurs capacités sur ce plan.

INITIATIVE : CDC APPLIQUERA LES INDICATEURS DE RENDEMENT ÉTABLIS CONJOINTEMENT AVEC LE MDN ET LES FAC.

Au cours des deux dernières années, CDC et le MDN ont accompli bien du travail pour concevoir un cadre et un processus de mesure du rendement conjointe. Au cours du premier semestre de 2012-2013, la collaboration s'est poursuivie à l'égard de la mise en œuvre du cadre d'évaluation conjointe de l'Agence de logement des Forces canadiennes. Le programme pilote de cette initiative s'est terminé en 2011-2012 et un cadre a été mis en place. Au cours de l'exercice 2012-2013, ce cadre a été introduit à l'échelle nationale, et sa mise en œuvre est prévue pour le prochain exercice. Ces indicateurs de rendement conjoints seront intégrés à une initiative portant sur un cadre plus vaste de mesure du rendement, initiative qui doit être menée à compter de l'exercice 2013-2014.

THÈME — RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF : RECRUTER, PERFECTIONNER, SOUTENIR ET MAINTENIR EN POSTE UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE, PROFESSIONNELLE ET MOTIVÉE.

INITIATIVE : CDC CONTINUERA DE PROMOUVOIR UNE CULTURE D'INNOVATION ET D'AMÉLIORER LE PROGRAMME IDÉES AU TRAVAIL.

S'appuyant sur les travaux réalisés au cours des exercices précédents, CDC a mis à jour son plan de projet et son plan de communications annuels relatifs à l'initiative Idées au travail, et a engagé un nouvel animateur de comité. Au rang des réalisations, citons le lancement, au cours du premier semestre de 2012-2013, du nouveau système de reconnaissance des pairs par voie électronique, lequel favorise l'engagement et le développement d'une culture de l'innovation, tant à l'échelle nationale que dans les régions. Depuis le lancement de ce système de reconnaissance, au mois de juillet 2012, la participation à cette initiative volontaire a dépassé les attentes. En effet, plus de 71 candidatures ont été soumises, accompagnées de commentaires, et, à la fin de l'exercice, 147 employés avaient participé à ce programme de reconnaissance. À la fin de l'exercice, CDC avait mis en œuvre quatre idées à l'échelle nationale, et en étudiait plusieurs autres.

La clé du succès de cette initiative pluriannuelle réside dans le maintien de l'élan afin d'influer sur la culture en milieu de travail. D'abord mis en œuvre à l'échelle nationale, le programme Idées au travail a été adopté à l'échelle régionale par l'intermédiaire des comités régionaux. L'idée de créer un bulletin régional trimestriel est née au Québec, au cours de l'exercice 2012-2013, et cette idée a été adoptée par l'ensemble des régions de CDC. Ce bulletin fait la promotion de l'innovation au sein de CDC, et permet aux régions d'échanger au sujet de leurs réussites respectives. Cette initiative contribue également à susciter l'enthousiasme sur les sites, par l'entremise des représentants de site et des comités.

Le comité national d'Idées au travail a également renforcé la collaboration avec les chefs de secteur de services nationaux concernant l'innovation au sein de leurs secteurs de services respectifs. Cette initiative a permis d'améliorer les délais des propositions d'idées, et d'accroître la visibilité du processus d'élaboration et de mise en œuvre des idées.

Cette initiative est maintenue dans le plan stratégique, compte tenu de son importance en tant que mécanisme de soutien de l'évolution de la culture au sein de CDC.

INITIATIVE : CDC METTRA EN ŒUVRE UN PROGRAMME DE GESTION DU RENDEMENT FONDÉ SUR LES COMPÉTENCES, AFIN DE FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE DE PRISE DE DÉCISION AXÉE SUR LES PRINCIPES.

Défini pour la première fois dans le *Plan d'entreprise* 2010-2011, le programme de gestion du rendement fondé sur les compétences, qui comprend le perfectionnement en leadership, est une initiative pluriannuelle. Ce programme est axé sur la façon dont CDC recrute son personnel, évalue et gère le rendement, soutient la formation et le perfectionnement, et trouve des candidats au perfectionnement en leadership et aux postes clés de l'organisation. Les gestionnaires évalueront le travail des employés en fonction de six compétences essentielles, en prenant en considération ce travail à l'intérieur d'une structure globale qui tient compte de la gamme complète de leurs capacités par rapport aux exigences opérationnelles. Les employés contribueront à l'établissement d'objectifs en lien avec leur travail et en harmonie avec les objectifs stratégiques de CDC. Ils participeront en outre aux évaluations du rendement, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel. À la fin de l'exercice 2011-2012, le cadre et les particularités du système de gestion du rendement fondé sur les compétences étaient achevés.

Au premier semestre de 2012-2013, une stratégie de mise en œuvre et de communication a été préparée puis approuvée, et un cadre de planification et de gestion de la relève a été élaboré. On a fait part aux employés de leurs compétences essentielles, afin de préparer le lancement du nouveau système de gestion du rendement. Au mois de janvier 2013, les activités de formation et de communication liées à ce système, ainsi que le plan de mise en œuvre allaient bon train; des webinaires, des vidéos et des outils de communication ont permis aux gestionnaires et aux employés de s'adapter au nouveau processus. Au cours du dernier trimestre de 2012-2013, les employés ont commencé à collaborer avec leurs gestionnaires afin d'établir leurs objectifs de rendement et de carrière pour la prochaine période d'évaluation du rendement.

L'activité se poursuivra au cours de l'exercice 2013-2014, au cours duquel s'effectuera le passage à un outil de gestion du rendement en ligne, qui aidera les gestionnaires et les employés à progresser vers l'atteinte des objectifs définis en matière de formation et de rendement. Le cadre de planification et de gestion de la relève sera approuvé et mis en œuvre au cours du premier semestre de 2013-2014.

THÈME — GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP

OBJECTIF : OFFRIR À LA SOCIÉTÉ UNE GESTION STRATÉGIQUE ET UN LEADERSHIP FORTS, ÉTHIQUES ET EFFICACES.

INITIATIVE : CDC METTRA EN PLACE UN CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT À L'INTENTION DE L'INDUSTRIE.

CDC travaille de manière responsable, éthique et transparente à tous les niveaux de ses activités. Ce Code de conduite en matière d'approvisionnement vise à améliorer la confiance du public à l'égard des activités d'approvisionnement de la Société. Il énonce clairement les responsabilités que devraient assumer les fournisseurs, selon CDC, pendant le processus d'approvisionnement et le déroulement de leurs activités. Tous les fournisseurs qui ont présenté une soumission ou qui se sont vu attribuer des marchés doivent respecter les obligations énoncées dans le Code de conduite en matière d'approvisionnement puisqu'elles font partie intégrante des conditions du marché.

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* a été achevé et publié sur le site Web de CDC, dans les deux langues officielles, au cours du premier semestre de 2012-2013. Au cours du deuxième semestre de 2012-2013, ce code a été officiellement lancé et a été intégré à tous les marchés. CDC a fait la promotion du Code de conduite en matière d'approvisionnement auprès de ses partenaires de l'industrie qui, à leur tour, ont communiqué de l'information à ce sujet à leurs membres. À l'avenir, CDC travaillera en partenariat avec TPSGC afin de réaliser une présélection des soumissionnaires visant à vérifier qu'ils respectent le Code, et prendra des mesures en conséquence.

INITIATIVE : CDC METTRA EN APPLICATION LES RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION DE LA GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE.

CDC a apporté des modifications à son cadre de gestion des risques de l'entreprise en se fondant sur les résultats d'une vérification et d'un examen mis en œuvre en raison de la croissance et des changements importants qu'ont connus les activités de la Société au cours des dernières années. CDC a mis en œuvre le cadre modifié en tant que partie intégrante de ses pratiques de planification stratégique et de gestion des activités. Tous les trimestres, les régions recensent et étudient les risques potentiels, puis CDC examine les principaux risques à l'échelle de l'organisation. Les risques de haute importance sont consignés dans le registre des risques organisationnels, suivant l'examen de l'équipe de la haute direction. Ce cadre a été mis en œuvre au début de l'exercice 2012-2013. Après un cycle d'un an, ce cadre s'est révélé un outil précieux pour les différents sites et niveaux de l'organisation. CDC a prévu des séances de rappel sur le thème de la gestion des risques afin de s'assurer du respect du cadre de gestion. Par ailleurs, des modules de formation supplémentaires à l'intention des employés de CDC seront mis au point en 2013-2014. À l'avenir, les employés étudieront régulièrement les risques associés à leurs activités quotidiennes, et le cadre de gestion des risques de l'entreprise continuera de s'appliquer au niveau opérationnel.

THÈME — GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

OBJECTIF : ÊTRE RECONNUE COMME ÉTANT COMPÉTENTE ET ADAPTÉE AUX PRIORITÉS, AUX POLITIQUES ET AUX PRATIQUES DU GOUVERNEMENT.

INITIATIVE : CDC POURSUIVRA LA MISE EN ŒUVRE DE MESURES DE RÉDUCTION BUDGÉTAIRE CONFORMÉMENT AUX EXIGENCES DU GOUVERNEMENT DU CANADA, NOTAMMENT CELLES DU BUDGET DE 2011 ET DU PARD.

Dans son budget de 2010, le gouvernement du Canada a annoncé des mesures visant à réduire le taux de croissance de ses dépenses de fonctionnement et à améliorer l'efficacité tout en diminuant le taux de croissance de la taille et des opérations de la fonction publique. Dans le cadre de cet effort, le gouvernement a demandé aux ministères et aux sociétés d'État financées par des crédits parlementaires de bloquer leur budget de fonctionnement pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013 au niveau de 2010-2011. La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services, et ses dépenses dépendent largement de la demande de services de ses clients-partenaires. Toutefois, il existe des moyens de limiter certains coûts et, conformément à l'objectif du budget de 2010, CDC a prévu de gérer minutieusement ses dépenses discrétionnaires en 2011-2012 et en 2012-2013 de façon à les maintenir aux niveaux de 2010-2011.

Dans le cadre du budget de 2011, le gouvernement du Canada a introduit le PARD afin d'économiser de l'argent. Par suite de cette annonce, la Ministre a envoyé sa lettre d'attentes et a demandé qu'un examen soit réalisé afin de soutenir le PARD au cours des trois exercices suivants : 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015.

CDC a trouvé plusieurs moyens de réduire ses coûts d'exploitation indirects, et s'est engagée à améliorer ses processus de prestation de services afin de réduire de 5 % le coût des services de construction qu'elle fournit au MDN. CDC avait estimé qu'elle pouvait économiser près de 2,5 millions de dollars par année — soit environ 7 % de ses coûts d'exploitation indirects, qui s'élevaient à 35,4 millions de dollars pour l'exercice 2011-2012. CDC a économisé 5,4 millions de dollars au cours de l'exercice 2012-2013, ce qui correspond à 216 % de l'objectif qu'elle s'était fixé. Pour en savoir plus sur les progrès accomplis par CDC relativement à chacune des initiatives proposées par la Société dans le cadre du PARD, se reporter au tableau de la page 65.

INITIATIVE : CDC AIDERA LE MDN À METTRE EN APPLICATION LES RÉSULTATS DE SON EXAMEN STRATÉGIQUE ET LE PARD.

Les résultats du Rapport sur la transformation 2011 du MDN et du PARD auront une incidence importante sur le MDN et les FAC. CDC est apte à répondre aux demandes du MDN et à s'y adapter, comme elle le fait depuis plus de 60 ans. CDC reste disposée à aider le MDN à gérer les changements qui le touchent, comme elle l'a fait de bien des façons au cours du premier semestre de 2012-2013. Outre les réductions touchant ses programmes liés aux munitions explosives non explosées, le MDN a annoncé des compressions, voire des fermetures, visant des unités de soutien ou des bases à Chilliwack, en Colombie-Britannique, à Calgary, en Alberta, à Moncton, au Nouveau-Brunswick, ainsi qu'à North Bay et à London, en Ontario. Au cours de la dernière partie de l'exercice financier, CDC a collaboré avec le MDN afin d'élaborer des plans principaux de mise en œuvre, l'objectif étant de contribuer à la gestion de ces fermetures de manière efficace et opportune. Comme prévu, l'importance de divers programmes liés à l'infrastructure et à l'environnement a été réduite, et CDC a ajusté ses niveaux de dotation en personnel en conséquence. Plus important encore, CDC a pu réduire de plus de 4 % le coût des services de construction qu'elle fournit au MDN, car elle a réalisé des économies grâce à l'optimisation et à une meilleure intégration de plusieurs secteurs de services. La Société aide également le MDN à se tourner vers un modèle hautement centralisé de prestation des services liés à l'infrastructure et à l'environnement, afin d'assurer l'optimisation des ressources et d'améliorer ainsi l'efficacité.

4.0 INDICATEURS DU RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

4.1 PRESTATION DE SERVICES

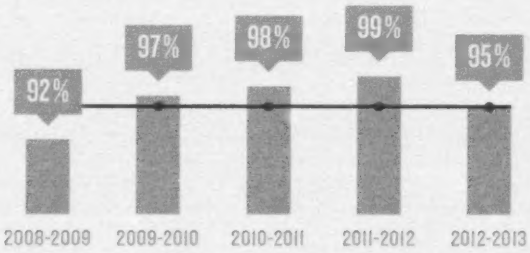
L'achèvement de chaque projet ou de chaque tâche à la satisfaction de ses clients-partenaires est essentiel à la réussite des activités de CDC. Pour ce faire, la Société mesure la satisfaction du client au moyen d'un système d'évaluation de la prestation de services comme l'un de ses principaux indicateurs de rendement. Une fois par année, CDC questionne des représentants de ses clients-partenaires un par un. Chaque représentant a alors l'occasion de formuler des commentaires à propos des services qui lui ont été offerts par CDC dans le cadre des projets auxquels il a participé.

Durant l'exercice 2012-2013, CDC a effectué 172 évaluations de la prestation de services. Les pointages sont pondérés en fonction de la valeur de chaque accord sur les niveaux de service. Les rapports portant sur les évaluations de la prestation des services sont notés sur une échelle de un à cinq. Une note de trois signifie que CDC a répondu aux attentes du client tandis qu'une note de quatre ou cinq signifie que CDC a surpassé les attentes du client. En 2012-2013, CDC a atteint son objectif puisque 95 % des clients ont indiqué que CDC répondait à leurs attentes ou les dépassait.

CDC continuera de chercher des occasions d'améliorer l'efficacité de son processus d'évaluation de la prestation de services.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

—● OBJECTIF = 95 %



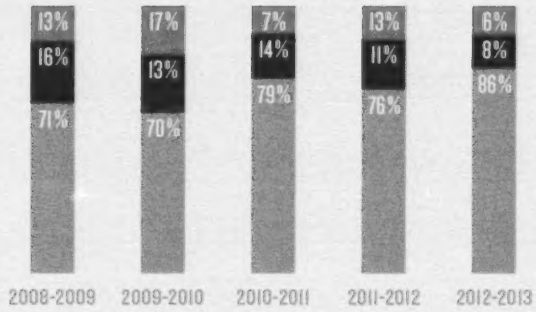
RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION

L'achèvement des projets en temps opportun est un volet essentiel de la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, CDC veille au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs afin de réduire au minimum les retards. Si des retards surviennent, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons, et la Société prend toutes les mesures qui s'imposent pour que le projet soit achevé le plus rapidement possible, afin de réduire au minimum les répercussions de tels retards sur le MDN. En 2012-2013, 86 % des marchés de construction ont été achevés à temps, 8 % des marchés ont été achevés dans les 30 jours suivant la date d'achèvement prévue, et 6 % des marchés ont été achevés après ce délai.

RAPIDITÉ D'EXÉCUTION DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION

(pourcentage des travaux achevés)

- À TEMPS
- **RETARD DE 1 À 30 JOURS**
- RETARD DE PLUS DE 30 JOURS



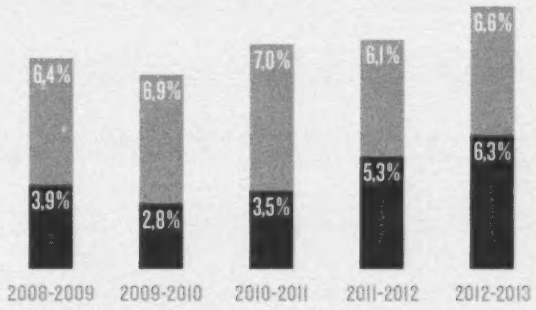
VALEUR DES RECTIFICATIFS DE CONSTRUCTION

La valeur des rectificatifs par rapport à la valeur totale des marchés attribués pour l'exercice 2012-2013 correspond à 12,9 %, une hausse par rapport à la valeur de 2011-2012, qui était de 11,4 %. De ces 12,9 %, 6,6 points de pourcentage sont attribuables aux modifications liées à la conception et 6,3 points de pourcentage sont attribuables aux modifications liées aux conditions sur le chantier. Bien que CDC ne fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, elle en surveille l'évolution pour tenir le client informé et pour aider les utilisateurs des installations à gérer les risques relatifs au calendrier qui sont associés aux travaux de construction.

VALEUR DES RECTIFICATIFS

(pourcentage de la valeur totale attribuée)

- ATTRIBUABLE AUX CHANGEMENTS DANS LA CONCEPTION
- **ATTRIBUABLE AUX MODIFICATIONS LIÉES AUX CONDITIONS SUR LE CHANTIER**



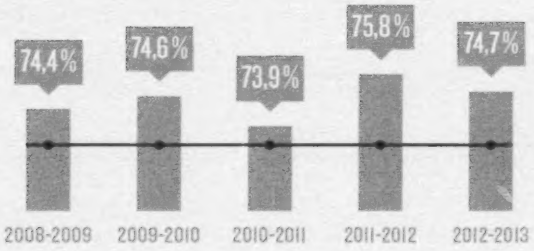
4.2 TAUX D'UTILISATION

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des fonctions liées à la prestation de services facturables au client, par opposition aux heures consacrées aux fonctions administratives considérées comme un soutien auxiliaire, et aux heures d'absences rémunérées. Ce taux constitue à la fois un indicateur de rendement essentiel pour l'efficacité, et un outil clé en matière de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC est de 70 %. En 2012-2013, la Société a atteint un taux d'utilisation réel de 74,7 %, ce qui représente une baisse d'un peu plus d'un point de pourcentage par rapport au taux de 75,8 % enregistré au cours de l'exercice précédent. Le taux se situe toutefois bien au-dessus du taux visé. La légère baisse du taux est essentiellement attribuable au fait que les employés ont davantage utilisé leurs journées de vacances et ont consacré plus de temps aux initiatives de la Société.

TAUX D'UTILISATION

(pourcentage d'heures consacrées par les employés aux travaux facturables liés aux marchés du client)

OBJECTIF = 70 %

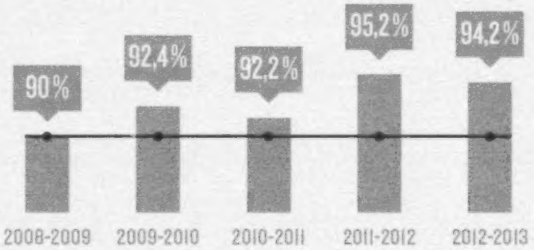


4.3 TAUX DE CONSERVATION DE L'EFFECTIF

La réussite de CDC dépend de sa capacité à maintenir une main-d'œuvre professionnelle, motivée et compétente de manière à répondre aux besoins opérationnels. À cette fin, il est essentiel de recruter et de maintenir en poste les types d'employés dont la Société a besoin pour garantir à sa clientèle un niveau de service élevé. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement de personnel en raison de la nature cyclique de ses activités tant du point de vue saisonnier que géographique. En 2012-2013, le taux de conservation de l'effectif de CDC a une fois de plus dépassé le taux cible de 90 % et a atteint 94,2 %. CDC a atteint ou dépassé son taux cible au cours de chacun des cinq derniers exercices financiers. En 2011-2012, en 2010-2011 et en 2009-2010, CDC a dépassé son taux cible en atteignant respectivement 95,2 %, 92,2 % et 92,4 %, et en 2008-2009, elle a atteint la cible de 90 %.

TAUX DE CONSERVATION DE L'EFFECTIF

OBJECTIF = 90 %



4.4 MULTIPLICATEUR DES COÛTS DIRECTS DE RÉMUNÉRATION

Le multiplicateur des coûts directs de rémunération (MCDR) est le facteur par lequel CDC multiplie les coûts directs liés au personnel affecté aux projets afin de recouvrer ses coûts indirects. Les coûts de personnel pour ces projets comprennent les coûts salariaux, les prestations et les absences rémunérées, notamment les vacances, les jours de congé de maladie, les jours fériés et les séances de perfectionnement professionnel. L'objectif pour cet indicateur se situe entre 1,40 et 1,50. Au cours de l'exercice 2012-2013, le MCDR était de 1,37, comparativement à 1,43 au cours de l'exercice précédent. D'un exercice financier à l'autre, la Société a réussi à réduire le MCDR en maintenant un gel des taux, tout en continuant de générer des fonds suffisants pour répondre à ses besoins de fonctionnement.

4.5 MIEUX-ÊTRE DES EMPLOYÉS

L'atout de CDC, en tant qu'employeur, repose sur ses ressources humaines. La Société est fermement déterminée à offrir un milieu de travail qui incite les employés à intégrer des facteurs de mieux-être dans leur quotidien, et qui favorise l'équilibre travail-vie personnelle. CDC met l'accent sur les mesures préventives et sur les interventions qui permettent de réduire les facteurs de risques liés à la santé des employés. CDC démontre cet engagement en offrant à ses employés une aide financière et un accès à des avantages et à des ressources tels que des programmes liés au changement de mode de vie, une adhésion à des programmes de conditionnement physique, un programme d'aide aux employés, des horaires de travail plus souples et une semaine de travail comprimée.

Au cours de l'exercice 2012-2013, CDC a enregistré une moyenne de 43 heures de congé de maladie par équivalent temps plein, un résultat qui se situe bien en deçà de la moyenne nationale. Selon les résultats présentés par Statistique Canada, la durée moyenne de congé de maladie pris par un employé en 2011 était de 58,5 heures, secteurs public et privé confondus.

4.6 ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

CDC est résolue à maintenir son rendement en ce qui a trait aux objectifs gouvernementaux d'équité en matière d'emploi. Dans le document *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2012* de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, la cote A indique un rendement supérieur pour la totalité des six indicateurs, la cote B indique un rendement adéquat mais accompagné de problèmes persistants, la cote C indique un rendement moyen ou inférieur à la moyenne, et la cote D indique un rendement insuffisant. CDC poursuit sa campagne de sensibilisation à l'équité en matière d'emploi en vue de promouvoir les possibilités d'emploi et d'assurer à tous les travailleurs l'équité en matière d'emploi.

COTE POUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

CATÉGORIE	RÉSULTATS 2011	RÉSULTATS 2012*
FEMMES	A	A
AUTOCHTONES	A	A
PERSONNES HANDICAPÉES	A	A
MINORITÉS VISIBLES	B	C

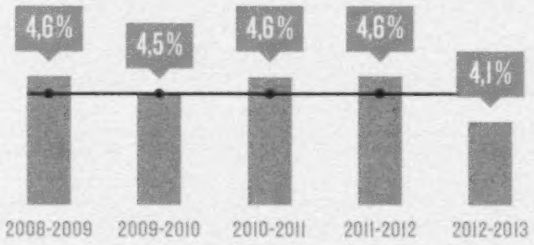
*Source : *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2012* (Ottawa : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012).
Ce rapport contient des données datant du 31 décembre 2012.

4.7 RAPPORT DU PERFECTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX COÛTS SALARIAUX

La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de ses employés. Le maintien d'une main-d'œuvre compétente et professionnelle constitue l'un des principaux objectifs de la Société. Par conséquent, la formation et le perfectionnement demeurent une priorité de haut niveau et un domaine clé d'investissement. L'indicateur de rendement de CDC pour la formation et le perfectionnement est fondé sur l'investissement annuel total en perfectionnement professionnel, qui se définit par la combinaison des dépenses directes et des coûts liés au temps que consacrent les employés aux activités de formation et de perfectionnement, et qui s'exprime par un pourcentage du total des coûts salariaux. CDC avait comme objectif global de consacrer 4,5 % des coûts salariaux de 2012-2013 à la formation et au perfectionnement. Dans le cadre de son propre plan d'action pour la réduction du déficit, la Société a réduit cette proportion cible de 0,5 point de pourcentage par rapport à l'objectif de 5 % fixé pour l'exercice précédent. Le pourcentage réel est passé de 4,6 % en 2011-2012 à 4,1 % en 2012-2013. Le taux de 4,1 % enregistré en 2012-2013 était inférieur à l'objectif fixé, car CDC a déployé moins d'efforts que prévu pour mettre au point et maintenir des cours de formation interne.

RAPPORT DU PERFECTIONNEMENT PAR RAPPORT AUX COÛTS SALARIAUX

OBJECTIF = 4,5 %



4.8 RÉSULTATS DU CODE D'ÉTHIQUE DE CDC

Comme cela a été mentionné précédemment dans la section du présent rapport relative à la gouvernance (page 28), le Code d'éthique de CDC (le Code) donne un aperçu des attentes envers l'ensemble des employés de CDC. Le Code traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et du respect des politiques de CDC. En 2012-2013, tous les employés de CDC ont répondu à la demande annuelle d'un examen de leurs obligations, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

4.9 MARCHÉS RÉUSSIS

CDC reconnaît le temps et les efforts que l'industrie consacre à la préparation et à la présentation des soumissions. Par conséquent, pour réduire le risque d'échec des soumissions, CDC examine tous les projets d'une valeur supérieure à un million de dollars afin de détecter les problèmes importants susceptibles de compromettre la réussite de la soumission. À la fin de l'exercice, 96,2 % des appels d'offres de CDC s'étaient traduits par l'attribution d'un marché. Ce résultat est supérieur de plus d'un point de pourcentage à celui de l'exercice 2011-2012, qui s'élevait à 95,1 %. Ce pourcentage dépasse également les pourcentages des trois exercices précédents, qui s'élevaient respectivement à 95,4 %, 93,4 % et 95 %. La raison la plus fréquente pour laquelle une soumission n'aboutit pas à un marché est que le prix de la soumission dépasse l'enveloppe budgétaire approuvée.

4.10 RÉCLAMATIONS FONDÉES EN DROIT

Le nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie CDC pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2013, 15 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 10,2 millions de dollars, dont une réclamation portée en appel. À titre comparatif, 18 réclamations, dont la valeur totalisait 13,5 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2012.

Conformément au protocole d'entente établi entre CDC et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et CDC. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur CDC. Par conséquent, la Société ne juge pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers une provision liée aux réclamations fondées en droit.

4.11 RESPECT DES DÉLAIS DE PRÉSENTATION DE RAPPORTS

CDC rend compte au gouvernement ainsi qu'au Parlement, conformément aux dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. Par conséquent, il incombe à CDC de présenter son *Plan d'entreprise*, faisant notamment état du budget d'exploitation et du budget des immobilisations, ainsi que son *Rapport annuel*, comme le prescrit la réglementation. En 2012-2013, CDC a présenté à la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux son *Plan d'entreprise* 2013-2014, ainsi que le *Sommaire du Plan d'entreprise*, et ce, dans les délais prévus aux articles 122 et 125 de la LGFP, respectivement.

Parmi les autres lois auxquelles CDC est soumise, on compte notamment la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. Au cours de l'exercice 2012-2013, DCC satisfaisait à toutes les exigences établies par ces lois en matière d'établissement de rapports.

4.12 ATTEINTE DES OBJECTIFS DES INITIATIVES DE LA SOCIÉTÉ

CDC a défini cinq thèmes de planification associés à des objectifs stratégiques en fonction desquels le rendement de la Société et ses services sont évalués :

1. GESTION DES ACTIVITÉS — Établir et conserver des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités adaptés et durables.
2. PRESTATIONS DE SERVICES — Répondre aux besoins du client-partenaire et obtenir le meilleur rapport qualité-prix.
3. RESSOURCES HUMAINES — Recruter, perfectionner, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée.
4. GESTION STRATÉGIQUE ET LEADERSHIP — Offrir à la Société une gestion stratégique et un leadership forts, efficaces et conformes à l'éthique.
5. GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ ET RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS — Être reconnue comme une société compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement.

Dix-huit résultats stratégiques, en accord avec les besoins opérationnels de CDC, définissaient l'intention de ces objectifs stratégiques pour la période de planification 2012-2013. CDC a défini 11 initiatives qui l'aideront à diriger ses efforts au cours de l'exercice et contribueront au maintien de la viabilité de la Société. Toutes ces initiatives ont été étroitement surveillées, et leur état d'avancement est présenté de manière détaillée à la section 3.0 du présent rapport. Le travail accompli au cours de chaque exercice dans le cadre de ces initiatives stratégiques de la Société permet à CDC de continuer de s'acquitter de sa mission.

5.0 GESTION DES RISQUES

Sous la direction du conseil d'administration, la haute direction a établi un nouveau cadre complet de gestion des risques de CDC. Le nouveau cadre est fondé sur les principes de la gestion intégrée des risques et est rédigé conformément à la méthode de gestion des risques utilisée par le MDN et de nombreux autres organismes gouvernementaux.

Le nouveau cadre permet de s'assurer que l'orientation de la direction à l'égard de la gestion des risques est communiquée clairement, qu'elle est comprise et appliquée dans l'ensemble de CDC, que la gestion des risques est intégrée aux processus existants de planification et de prise de décision ainsi qu'aux structures de gouvernance de CDC, et qu'une méthode permet d'appliquer la gestion des risques de façon uniforme, efficace et régulière aux activités de la Société ainsi qu'aux activités liées aux projets.

Des méthodes judicieuses de gestion des risques sont déjà intégrées à la culture d'entreprise de CDC, et le cadre permet une meilleure intégration au processus de planification stratégique de la Société ainsi qu'à son cadre de gestion des activités. La gestion des risques continue à être pratiquée à divers niveaux au sein de l'organisation, tant à l'égard des activités organisationnelles que des activités d'exploitation de CDC. Tous les trois mois, les unités fonctionnelles déterminent et signalent aux bureaux régionaux les risques potentiels. Les régions et les secteurs de services évaluent les questions qui font l'objet de préoccupations, en assurent le suivi, et portent à la connaissance des vice-présidents, aux fins d'examen, celles dont les répercussions sont susceptibles, selon l'évaluation, de toucher l'ensemble de la région. Pour sa part, l'équipe de la haute direction examine les risques susceptibles de toucher CDC dans son ensemble, puis les signale au conseil d'administration.

Il incombe à l'équipe de la haute direction de mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques de la Société tout en sensibilisant les employés à la gestion des risques. On s'attend à ce que les employés cernent les risques et règlent rapidement les questions soulevées et les problèmes ciblés. Les risques doivent être gérés au niveau hiérarchique le plus bas possible; cependant, lorsque les employés déterminent qu'un risque élevé est en cause, ils doivent le signaler immédiatement à leur gestionnaire, et un plan d'atténuation doit être établi et mis en œuvre en conséquence.

Au besoin, les employés consultent la haute direction pour obtenir des conseils et de l'aide quant aux risques liés au fonctionnement. CDC recherche l'équilibre entre les risques pour la Société et le besoin de fournir un niveau élevé de soutien opérationnel en temps opportun au MDN et aux FAC. L'approche en matière de gestion des risques de CDC comprend une documentation rigoureuse des processus opérationnels, ainsi que des niveaux efficaces de délégation des pouvoirs, soutenus par une communication rapide remontant la chaîne de commandement.

Au cours de l'exercice 2012-2013, CDC a pleinement mis en œuvre le nouveau cadre de gestion des risques, et l'a mis en application sur un cycle de gestion d'un an. Au cours du premier trimestre de l'exercice, l'ensemble des gestionnaires de CDC a reçu la formation nécessaire. Au troisième trimestre, CDC a procédé à une mise à jour de ce cadre de gestion, afin de clarifier le processus d'établissement des rapports et de normaliser les mesures à prendre contre les risques auxquels est exposée la Société. La Société prévoit présenter le module de formation relatif à la gestion des risques, et destiné à l'ensemble des employés, au cours de l'exercice 2013-2014.

5.1 RESPONSABILITÉS ENVIRONNEMENTALES

Afin de réduire l'incidence des activités de CDC sur l'environnement, le conseil d'administration et la haute direction de CDC se sont engagés à respecter les principes de saine gestion environnementale. Les politiques et les procédures opérationnelles de la Société sont conçues de façon à réduire au minimum les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles précisent la nature et l'importance des incidents environnementaux qui doivent être signalés par les employés.

Neuf incidents environnementaux occasionnés par les activités d'entrepreneurs ont été signalés en 2012-2013. Les activités de CDC n'ont entraîné aucun incident environnemental. Les employés de CDC ont signalé les neuf incidents de façon appropriée et en temps opportun. Quatre incidents environnementaux de ce type ont été signalés en 2011-2012 et trois ont été signalés en 2010-2011, alors qu'aucun incident n'avait été signalé en 2009-2010 ni en 2008-2009. CDC continue de mettre en œuvre des critères de signalement des incidents environnementaux harmonisés avec les critères retenus par le MDN en ce qui a trait au signalement des déversements.

5.2 MAINTIEN D'UN MILIEU DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

L'une des préoccupations principales, sur les chantiers et aux autres lieux de travail, est la question de la santé et de la sécurité au travail. La Société a élaboré et maintient en place un programme de santé et sécurité solide, souple et efficace, qui garantit le respect de pratiques appropriées en matière de formation et d'établissement de rapports, et permet de fournir aux employés des renseignements et des ressources accessibles. Ce programme est géré et soutenu par une équipe de professionnels accrédités et de représentants en santé et en sécurité présents dans les bureaux de CDC répartis dans tout le pays.

En 2012-2013, CDC a évalué l'intégralité de son programme, passant en revue les pratiques courantes, les politiques, et les différentes activités en matière de formation et de sensibilisation. Cette évaluation a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action de la Société, qui présente des données historiques et régionales, et notamment les résultats obtenus et les mesures correctives prises dans les régions et sur les sites de tout le pays. Ce plan permet d'accéder rapidement aux données et tendances relatives au rendement du programme, et d'échanger au sujet des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Dans le cadre de cette évaluation, CDC a également évalué les méthodes employées pour offrir la formation en santé et sécurité, afin de trouver des moyens d'utiliser des médias émergents — comme les portails d'apprentissage en ligne, les médias sociaux, les forums et les blogues — pour améliorer le programme de santé et sécurité de la Société d'une manière responsable sur le plan financier.

Le nombre de blessures ayant entraîné une perte de temps est passé de 13 en 2011-2012 à trois en 2012-2013. Ces trois incidents concernaient des blessures mineures. Toutefois, au total, 19 jours de temps de travail ont été perdus, soit six jours de plus qu'au cours de l'exercice précédent. Cela s'explique par le fait que l'horaire de travail de certains employés a dû être modifié.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 PRODUITS

PRODUITS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits des services facturés pour l'ensemble des secteurs de services combinés se sont élevés à 114,5 millions de dollars pour l'exercice 2012-2013, ce qui représente une augmentation de 2,7 millions de dollars, ou environ 2 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à la hausse des activités en raison de la demande globale accrue de services de la part du client. Les taux de facturation, restés les mêmes par rapport à l'exercice précédent, n'ont pas entraîné d'augmentation des produits.

PRODUITS DES SERVICES DE CONSTRUCTION

En 2012-2013, les produits découlant des Services de construction représentaient 49 % de l'ensemble des produits provenant des secteurs de services, et ont augmenté de 2 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à la demande accrue de services de construction.

PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

Les produits des Services de gestion des projets et des programmes ont augmenté de 4 % en 2012-2013, en raison de la hausse de la demande du MDN à l'égard des services de ce secteur de services. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de services d'un exercice financier à l'autre.

PRODUITS DES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Les produits des Services environnementaux ont diminué de 2 % en 2012-2013 par rapport à l'exercice précédent, en raison principalement de la baisse de la demande pour ces services. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de services d'un exercice financier à l'autre.

PRODUITS DES SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Les produits des Services de gestion des biens immobiliers ont augmenté de 23 % en 2012-2013. Cette hausse indique une augmentation marquée de la demande de services liés à la gestion des installations et de portefeuille, qui englobe aussi la reclassification et le regroupement de travaux contractuels relatifs aux biens immobiliers des autres secteurs de services.

PRODUITS DES SERVICES DES MARCHÉS

Les produits des Services des marchés ont accusé une baisse de 10 % en 2012-2013 par rapport à l'exercice précédent. La valeur des marchés attribués pendant l'exercice 2012-2013 a baissé par rapport à celle de l'exercice précédent, tout comme le nombre de marchés attribués. La nature cyclique de la demande du MDN en ce qui concerne ces services touche directement les produits générés par ce secteur de services d'un exercice financier à l'autre.

PRODUITS PAR SECTEUR DE SERVICES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Services de construction	56 245 $	54 977 $	1 268	2 %
Services de gestion des projets et des programmes	24 443	23 449	994	4 %
Services environnementaux	13 139	13 456	(317)	-2 %
Services de gestion des biens immobiliers	10 477	8 542	1 935	23 %
Services des marchés	10 237	11 382	(1 145)	-10 %
	114 541 $	**111 806 $**	**2 735**	**2 %**

REVENUS DE PLACEMENTS

Les revenus de placements, qui proviennent du solde moyen du compte bancaire courant de la Société et des placements, ont augmenté de 103 000 $ au cours de l'exercice 2012-2013, soit d'environ 21 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation considérable est attribuable à une combinaison de facteurs. La moyenne mensuelle des soldes de trésorerie au cours de l'exercice était supérieure, et totalisait 25,1 millions de dollars en 2012-2013 comparativement à 16,9 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Le taux d'intérêt payé sur le solde de trésorerie du compte bancaire était de 1,2 % en 2012-2013. De plus, la Société a investi des fonds excédentaires de 9,6 millions de dollars, qui ont produit un taux de rendement moyen de 3,8 % tout au long de l'exercice 2012-2013. Au cours de l'exercice précédent, des placements similaires avaient produit un taux de rendement moyen de 3,6 %.

REVENUS DE PLACEMENTS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Revenus de placements	598 $	495 $	103	21%

6.2 CHARGES

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

En 2012-2013, les salaires ont atteint au total 78,3 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 6,9 millions de dollars, soit environ 10 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de 10 % peut s'expliquer par les facteurs suivants : 1) l'augmentation du nombre d'équivalents temps plein (ETP), attribuable à une hausse du volume d'activités, qui représente environ quatre points de pourcentage de cette augmentation; et 2) le reste est attribuable à la fois à une augmentation des salaires, aux indemnités de départ liées au réaménagement des effectifs, ainsi qu'au profil salarial de l'effectif. L'augmentation de 4 % liée aux ETP est supérieure à l'augmentation des produits (2 %), et est principalement attribuable au gel du taux de facturation et à la baisse du taux d'utilisation, tel qu'expliqué à la section 4.2.

Au cours de l'exercice 2012-2013, la somme des avantages sociaux versés a atteint au total 21 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 225 000 $, soit environ 1 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est en grande partie attribuable à la diminution des avantages sociaux des employés découlant de la cessation du versement d'une indemnité de retraite, ainsi qu'à des coûts inférieurs liés à la contribution de l'employeur en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Ces changements ont favorisé la baisse à 27 % du pourcentage des avantages sociaux sur le salaire des employés, ce qui représente une baisse d'environ trois points de pourcentage par rapport à l'exercice précédent.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Salaires	78 282 $	71 405 $	6 877	10 %
Avantages sociaux	20 980	21 205	(225)	-1 %
	99 262 $	**92 610 $**	**6 652**	**7 %**
Avantages sociaux en pourcentage des salaires	27 %	30 %		

EXPLOITATION ET ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2012-2013 se sont élevées à 8,9 millions de dollars, soit une baisse de 609 000 $, soit environ 6 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces dépenses.

EXPLOITATION ET ADMINISTRATION (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %	VARIANCE ANALYSIS
Loyer	2 302 $	2 191 $	111	5 %	Cette hausse est attribuable à l'augmentation des coûts de base de location, conformément aux contrats de location, ainsi qu'à l'augmentation des coûts d'occupation versés aux locateurs.
Services professionnels	1 793	1 227	566	46 %	Cette hausse est attribuable aux facteurs suivants : • services d'experts-conseils concernant les ressources humaines, liés à la mise en œuvre d'un système de gestion du rendement fondé sur les compétences, et concernant également des services de replacement externe; • services juridiques sollicités pour diverses raisons; • services d'experts-conseils concernant des services liés à la mise en place d'une version améliorée du système de PRE de la Société et de nouvelles fonctionnalités, parmi lesquelles le suivi des immobilisations corporelles et la gestion de l'approvisionnement et des dépenses.
Formation et perfectionnement des employés	1 559	1 596	(37)	-2 %	Cette diminution est attribuable à un recul des activités de formation et de perfectionnement des employés au cours de l'exercice, recul lui-même attribuable à la revue à la baisse, dans le cadre du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), des objectifs de dépenses 2012-2013 en formation et en perfectionnement des employés.
Téléphonie et communications des données	672	724	(52)	-7 %	Cette baisse est principalement attribuable à la diminution des frais de téléphone cellulaire facturés à la Société.
Entretien des logiciels	620	682	(62)	-9 %	Cette diminution est attribuable à la baisse des coûts des logiciels antivirus et des coûts d'entretien du système de gestion des documents.
Déplacements	575	557	18	3 %	Cette augmentation est attribuable à l'inflation, ainsi qu'à une hausse du volume d'activités et du nombre de déplacements liés aux initiatives de la Société.
Services de bureau, fournitures et matériel de bureau	490	573	(83)	-14 %	Cette baisse est attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des services et fournitures de bureau, diminution elle-même liée aux efforts de limitation des coûts déployés dans le cadre du PARD.
Impression et papeterie	181	236	(55)	-23 %	Cette baisse est attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des coûts liés à l'impression, tels que les coûts d'utilisation de photocopieurs et les coûts des fournitures d'imprimerie, diminution elle-même liée aux efforts de limitation des coûts déployés dans le cadre du PARD.
Réinstallation d'employés	178	444	(266)	-60 %	Cette diminution est attribuable à la baisse des activités de réinstallation d'employés au cours de l'exercice 2012-2013. Le besoin de réinstallation d'employés varie considérablement d'un exercice financier à l'autre, et n'est pas forcément lié au volume d'activités. Cette diminution est aussi en partie liée aux efforts de limitation des coûts déployés dans le cadre du PARD.
Services à la clientèle et communications	129	125	4	3 %	La différence n'est pas très importante.

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %	VARIANCE ANALYSIS
Matériel informatique	53	67	(14)	-21 %	Cette baisse est attribuable à une plus grande capitalisation des acquisitions réalisées en 2012-2013. La politique de la Société est de capitaliser toutes les acquisitions d'une valeur supérieure à 1 000 $.
Logiciels	44	621	(577)	-93 %	Cette baisse est attribuable à la réduction des dépenses de CDC consacrées aux outils de productivité logiciels. Au cours de l'exercice précédent, la Société a fait l'acquisition, auprès des fournisseurs, d'un nombre important de logiciels distincts d'une valeur inférieure à 1 000 $. La politique de la Société est de capitaliser toutes les acquisitions d'une valeur supérieure à 1 000 $.
Recrutement	41	113	(72)	-64 %	Cette diminution est attribuable à une baisse considérable des activités de recrutement au cours de l'exercice 2012-2013.
Autres	231	321	(90)	-28 %	Cette baisse est attribuable à la réduction des dépenses consacrées à l'ameublement de bureau, aux améliorations locatives, aux adhésions, aux abonnements et aux activités d'accueil.
	8 868 $	**9 477 $**	**(609)**	**-6 %**	

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

Au cours de l'exercice 2012-2013, la dépréciation et l'amortissement ont augmenté de 53 000 $ au total, soit de 4 %. L'amortissement des actifs incorporels a augmenté de 53 000 $, soit de 45 %, par rapport à l'exercice précédent, en raison des coûts des investissements réalisés par la Société au cours des trois derniers exercices en vue d'acquérir et de mettre en place un logiciel de gestion des documents et de nouveaux modules pour le système de planification des ressources de l'entreprise (PRE). La dépréciation des immobilisations corporelles et des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement n'a pas grandement varié par rapport à l'exercice précédent.

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Dépréciation des immobilisations corporelles	1 062 $	1 065 $	(3)	0 %
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	118	115	3	3 %
Amortissement des actifs incorporels	170	117	53	45 %
	1 350 $	**1 297 $**	**53**	**4 %**

6.3 RÉSULTAT GLOBAL

Le résultat global de la Société pour l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2013 a été de 7,3 millions de dollars, comparativement à un résultat global de 9 millions lors de l'exercice précédent, ce qui représente une baisse de 1,7 million de dollars, ou de 19 %.

La baisse de 3,3 millions de dollars, ou de 37 %, du bénéfice net est attribuable à une combinaison de facteurs, notamment au gel des taux de facturation, à l'augmentation de 7 % des salaires et des avantages sociaux, et à la diminution de 1 % de l'utilisation du personnel. La baisse du bénéfice net concorde avec la politique de la Société, qui a choisi de maintenir ses réserves de trésorerie à un niveau lui permettant de répondre à ses besoins actuels et futurs.

La hausse importante des autres éléments du résultat global, dont le total est passé de 98 000 $ en 2011-2012 à 1,6 million de dollars en 2012-2013, est attribuable à une importante augmentation du gain actuariel réalisé dans l'évaluation actuarielle des avantages sociaux.

RÉSULTAT GLOBAL (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Bénéfice net	5 636 $	8 890 $	(3 254)	-37 %
Autres éléments du résultat global				
Gains actuariels relatifs à l'obligation ayant trait aux avantages sociaux	1 627	98	1 529	1 560 %
Résultat global	**7 263 $**	**8 988 $**	**(1 725)**	**-19 %**

6.4 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

La politique de gestion financière de CDC consiste à générer et à conserver un montant d'encaisse suffisant pour lui permettre de répondre à ses besoins en matière d'exploitation et en capital, à s'acquitter de ses obligations financières au moment où elles deviennent exigibles, et à garder une réserve de trésorerie suffisante afin de faire face à des éventualités liées aux activités.

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. En outre, elle ne possède aucune marge de crédit, et n'a accès à aucune marge de crédit ni à d'autres sources d'emprunt. Par conséquent, l'encaisse de la Société provient uniquement des honoraires payés par le MDN pour les services qu'elle lui a offerts.

Conformément à son mandat, la Société vise une exploitation qui dépasse légèrement le seuil de rentabilité. La Société établit les taux de facturation en fonction des coûts prévus des programmes et du fonctionnement. Cependant, des augmentations imprévues dans les services de programmes fournis au MDN, ainsi qu'une efficacité opérationnelle encore plus grande au sein de CDC, peuvent se traduire par des marges dépassant les cibles initiales. Les niveaux d'encaisse font l'objet d'une surveillance constante et tout excédent de liquidités jugé en surplus des besoins de fonctionnement est réduit par la voie des plans et des budgets de fonctionnement subséquents, tout particulièrement au moment d'établir les taux de facturation pour les services fournis au MDN. Lors de la préparation de ses plans de fonctionnement, la Société agit avec prudence en prévoyant des niveaux raisonnables de réserves pour imprévus dans ses prévisions financières afin de veiller à ce qu'elle détienne des liquidités suffisantes pour continuer de s'acquitter de son mandat et de servir ses clients-partenaires de manière efficace et opportune.

L'objectif de la politique de gestion de la trésorerie est de conserver des liquidités suffisantes pour permettre à la Société de respecter ses obligations, tout en tenant compte d'éventuelles interruptions momentanées de l'encaissement des créances. Les obligations prises en compte dans la politique de gestion de la trésorerie comprennent les charges liées aux salaires et aux avantages sociaux et les autres charges d'exploitation courantes; le paiement des avantages sociaux à long terme des employés; et les autres obligations qui pourraient découler de directives du gouvernement du Canada.

La Société prend en considération plusieurs facteurs lorsqu'elle détermine le montant des réserves en trésorerie, y compris les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités. En particulier, les risques liés aux variations éventuelles et imprévues du montant et du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction du MDN ont une incidence directe sur le montant ou le calendrier des services fournis par CDC, et sur les niveaux de trésorerie générés.

Même si CDC possède une clientèle garantie auprès de laquelle elle encaisse régulièrement des créances, plusieurs facteurs peuvent influer sur le calendrier de ces encaissements. Les retards habituels qui entourent l'approbation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent avoir de temps à autre des répercussions sur l'encaissement.

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi des fonds de la Société ni aucune obligation juridique ou réglementaire de réserver des fonds à l'égard de tout passif actuel ou futur, y compris à l'égard des avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ou affectés, et les excédents temporaires de liquidités par rapport aux besoins de fonctionnement et de capital à court terme sont placés conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

BESOINS ET UTILISATION DE LIQUIDITÉS

Les principaux besoins de liquidités quant au fonds de roulement comprennent le paiement des charges suivantes : les traitements, les salaires et les avantages sociaux; la location de locaux à bureaux; la formation et le perfectionnement des employés; les services professionnels; les télécommunications; les fournitures de bureau; les voyages d'affaires. CDC conserve et utilise également l'encaisse pour acheter du matériel informatique et des logiciels ainsi que du mobilier et de l'équipement de bureau, et pour payer les améliorations locatives.

L'encaisse peut également servir à payer les coûts liés aux réaménagements des effectifs, notamment les réinstallations, si ces réaménagements surviennent en raison de fluctuations ou de changements imprévus dans le programme d'infrastructure du MDN.

ENCAISSE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2013, l'encaisse et les placements totalisaient 35,9 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 5,2 millions de dollars, ou de 17 %, par rapport à l'exercice précédent.

Au 31 mars 2013, le solde de trésorerie s'élevait à 25,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 5 millions de dollars, ou de 24 %, par rapport à l'exercice précédent. Au cours de l'exercice 2012-2013, la Société a généré des gains de 6,6 millions de dollars en espèces grâce à ses activités d'exploitation, a dépensé 1,2 million de dollars en immobilisations, a investi 318 000 $ dans des placements et a payé 136 000 $ à l'égard de ses obligations découlant de contrats de location-financement.

Au 31 mars 2013, les placements (à court et à long terme) s'élevaient à 10,1 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 279 000 $, ou de 3 %, par rapport à l'exercice précédent. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société investit actuellement dans des obligations cotées et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au prix coûtant, et amortis selon la méthode du taux d'intérêt en vigueur. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. La Société prévoit maintenir ces placements jusqu'à leur échéance.

COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont les sommes à recevoir des clients de la Société, le principal étant le MDN. Au 31 mars 2013, la valeur des comptes clients totalisait 21,7 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 1,1 million de dollars, ou de 5 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable à la baisse des produits au dernier trimestre de l'exercice 2012-2013, comparativement au trimestre correspondant de l'exercice précédent.

PASSIF À COURT TERME

Le passif à court terme s'établissait à 10,9 millions de dollars au 31 mars 2013, une baisse de 2,6 millions de dollars, ou de 19 %, par rapport au 31 mars 2012. Cette baisse du passif à court terme est attribuable à un certain nombre de facteurs. Parmi ces facteurs, on note la diminution de 5,3 millions de dollars de la tranche à court terme pour les avantages sociaux des employés, diminution liée au paiement de la plupart des allocations de retraite et des indemnités de départ accumulées. Cette baisse a été compensée par une augmentation de 941 000 $ des créditeurs, liée au calendrier de paiement des créditeurs, ainsi que par une augmentation de 1,6 million de dollars des charges à payer à la fin de l'exercice, augmentation liée au passif ayant trait au réaménagement des effectifs.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Encaisse	25 829 $	20 869 $	4 960	24 %
Placements	10 114	9 835	279	3 %
Encaisse et placements	**35 943**	**30 704**	**5 239**	**17 %**
Comptes clients	21 687	22 812	(1 125)	-5 %
Passif à court terme	**10 926 $**	**13 477 $**	**(2 551)**	**-19 %**

6.5 AVANTAGES SOCIAUX

La Société inscrit un élément de passif relativement au coût estimatif des congés de maladie et des allocations de retraite pour ses employés actifs, ainsi que des prestations de soins de santé et d'assurance-vie pour ses employés à la retraite. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Au 31 mars 2013, les charges à payer au titre des avantages sociaux s'élevaient à 14,6 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 6,2 millions de dollars, ou d'environ 30 %, par rapport à l'exercice précédent.

Le solde a diminué de 6,2 millions de dollars, en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment les suivants : une diminution de 7,7 millions de dollars liée au paiement d'une importante partie des indemnités de retraite; une diminution de 1,6 million de dollars liée à un gain actuariel, dont le montant a été déterminé par calcul actuariel; une diminution de 432 000 $ liée à un gain provenant d'un règlement d'indemnités de retraite; une augmentation de 2,7 millions de dollars du coût des services rendus au profit des employés; et une augmentation de 797 000 $ des intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation.

La provision pour les avantages sociaux varie d'un exercice financier à l'autre en raison d'une combinaison de facteurs, notamment les suivants : taux d'inflation, changements de l'effectif, fluctuations du taux d'escompte (qui est déterminé en fonction des taux d'intérêt du marché), changements du taux moyen des augmentations de salaire, et changements (liés aux données démographiques changeantes) ayant trait à la durée de service restante prévue moyenne des employés actifs. La note 17 comprise dans les états financiers décrit les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer le passif. Il s'agit principalement d'un passif à long terme. La Société estime la somme payable à court terme en fonction des meilleurs renseignements disponibles. La Société ne met pas de fonds en réserve à l'égard de ce passif, mais elle dispose de ressources suffisantes en capital pour pouvoir verser les avantages sociaux aux employés et les autres prestations au moment où elles deviennent exigibles.

PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Provision totale pour avantages sociaux	14 565 $	20 806 $	(6 241)	-30 %
Moins : Tranche à court terme	172	5 504	(5 332)	-97 %
Tranche à long terme	14 393 $	15 302 $	(909)	-6 %

6.6 DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations de la Société pour l'exercice 2012-2013 ont atteint au total 1,2 million de dollars, une baisse de 17 000 $, ou de 1 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse était principalement attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des améliorations locatives au siège social, compensée par une hausse des dépenses liées aux actifs incorporels (coûts d'acquisition et de mise en œuvre de logiciels liés au système de gestion des documents que CDC a commencé à mettre en place au cours de l'exercice 2010-2011). CDC a également réduit ses dépenses en ce qui a trait au matériel informatique, d'une part parce que la croissance de l'effectif à ralentit, et d'autre part parce que la Société avait mis à jour la plupart de l'infrastructure plus ancienne de la technologie de l'information au cours des exercices précédents.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
Actifs incorporels	318 $	175 $	143	82 %
Matériel informatique	763	770	(7)	-1 %
Mobilier et équipement	56	81	(25)	-31 %
Améliorations locatives	37	165	(128)	-78 %
	1 174 $	**1 191 $**	**(17)**	**-1 %**

6.7 RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN

Le tableau ci-dessous compare le rendement réel de la Société pour l'exercice 2012-2013 au rendement prévu dans le *Plan d'entreprise*.

Les produits des services facturés ont été de 7,8 millions de dollars, ou de 6 %, inférieurs à ceux prévus dans le plan, principalement en raison du volume d'activités moins élevé que prévu.

Les revenus de placements ont été supérieurs de 148 000 $, ou de 33 %, à ceux prévus dans le plan. Cette variation est principalement attribuable au fait que le solde de trésorerie et le rendement du portefeuille de placements étaient plus élevés que prévu au cours de l'exercice.

Les salaires et les avantages sociaux versés aux employés ont été de 6,9 millions de dollars, ou de 6 %, inférieurs à ceux prévus dans le plan. Cette baisse est principalement attribuable au fait que l'augmentation du nombre d'employés ainsi que les besoins du client à l'égard des services demandés étaient moins élevés que prévu.

Les charges d'exploitation et d'administration ont été de 574 000 $, ou de 6 %, inférieures au plan. Cette réduction est largement attribuable à des dépenses moins grandes que prévu dans des domaines comme la formation et le perfectionnement professionnel, les réinstallations, les logiciels, le recrutement et les frais de bureau, en raison des efforts de la Société en vue de limiter les dépenses dans le cadre du PARD.

La dépréciation et l'amortissement ont été de 284 000 $, ou de 17 %, inférieurs au plan, les dépenses en immobilisations ayant été moins importantes que prévu en 2012-2013.

La variation du résultat global par rapport aux prévisions du plan est attribuable à trois facteurs principaux : de meilleures marges brutes, une diminution des charges d'exploitation et d'administration (en pourcentage des produits) et un gain actuariel important sur les avantages sociaux.

Les dépenses en immobilisations ont été de 929 000 $, ou de 44 %, inférieures à celles prévues dans le plan, en raison de la diminution des charges relatives aux améliorations locatives, à l'ameublement et au matériel de bureau ainsi qu'aux logiciels.

RENDEMENT RÉEL PAR RAPPORT AU PLAN (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	RÉEL	PLAN	DIFFÉRENCE $	DIFFÉRENCE %
PRODUITS				
Services	114 541 $	122 307 $	(7 766)	-6 %
Placements	598	450	148	33 %
	115 139	122 757	(7 618)	-6 %
CHARGES				
Salaires et avantages sociaux	99 262	106 120	(6 858)	-6 %
Exploitation et administration	8 891	9 465	(574)	-6 %
Dépréciation et amortissement	1 350	1 634	(284)	-17 %
	109 503	117 219	(7 716)	-7 %
Bénéfice net pour l'exercice	5 636	5 538	98	2 %
Autres éléments du résultat global	1 627	-	1 627	100 %
Résultat global	7 263	5 538	1 725	31 %
Dépenses en immobilisations	1 174 $	2 103 $	(929)	-44 %

SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL* (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
PRODUITS					
Services	114 541 $	111 806 $	93 576 $	89 654 $	71 570 $
Placements	598	495	209	73	154
	115 139	112 301	93 785	89 727	71 724
CHARGES					
Salaires et avantages sociaux	99 262	92 610	79 466	74 552	60 069
Exploitation et administration	8 868	9 477	8 181	7 964	7 130
Dépréciation et amortissement	1 350	1 297	1 066	939	1 053
Frais de crédit	23	27	24	-	-
	109 503	103 411	88 737	83 455	68 252
Bénéfices pour l'exercice	5 636	8 890	5 048	6 272	3 472
Autres éléments du résultat global	1 627	98	369	853	-
Résultat global	7 263	8 988	5 417	7 125	3 472
Bénéfices non répartis au début de l'exercice financier	28 388	19 400	13 983	6 858	3 386
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice financier	35 651 $	28 388 $	19 400 $	13 983 $	6 858 $

	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009
ACTIF					
Encaisse	25 829	20 869	12 789	17 493	7 962
Placements	10 114	9 835	9 593	-	-
Comptes clients, charges payées d'avance, acomptes	22 405	23 789	19 871	16 984	15 917
Immobilisations corporelles et actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	2 275	2,490	2 532	2 073	1 700
Actifs incorporels	560	428	370	111	110
	61 183 $	57 411 $	45 155 $	36 661 $	25 689 $
PASSIF					
Créditeurs, dettes envers des apparentés et charges à payer	10 623 $	7 853 $	7 991 $	7 911 $	6 488 $
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	344	364	354	287	-
Avantages sociaux	14 565	20 806	17 410	14 480	12 343
	25 532	29 023	25 755	22 678	18 831
CAPITAUX PROPRES					
Capital-actions	-	-	-	-	-
Bénéfices non répartis	35 651	28 388	19 400	13 983	6 858
	35 651	28 388	19 400	13 983	6 858
	61 183 $	57 411 $	45 155 $	36 661 $	25 689 $
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES/DE L' (AFFECTÉS AUX/À L')					
Activités d'exploitation	6 610 $	9 747 $	6 664 $	10 595 $	3 161 $
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels	(1 134)	(1 191)	(1 616)	(1 064)	(1 334)
Acquisition de placements	(380)	(362)	(9 651)	-	-
Activités financières	(136)	(114)	(101)	-	-
Augmentation (diminution) de l'encaisse au cours de l'exercice financier	4 960	8 080	(4 704)	9 531	1 827
Encaisse au début de l'exercice financier	20 869	12 789	17 493	7 962	6 135
Encaisse à la fin de l'exercice financier	25 829 $	20 869 $	12 789 $	17 493 $	7 962 $

*Note : Les données relatives aux exercices 2009-2010, 2010-2011, 2011-2012 et 2012-2013 sont présentées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les données propres à l'exercice 2008-2009 sont présentées selon les principes comptables généralement reconnus au Canada.

6.8 PLAN D'ACTION POUR LA RÉDUCTION DU DÉFICIT (PARD)

Dans le cadre du budget de 2011, le gouvernement du Canada a introduit le plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) en le présentant comme une initiative visant à lui permettre de réaliser des économies de coûts. La ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a transmis à la Société une lettre lui demandant de réaliser un examen afin d'appuyer le PARD. L'objectif du PARD est de réaliser des économies de coûts au cours des trois exercices suivants : 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015.

CDC a trouvé un certain nombre de moyens de réduire ses coûts d'exploitation indirects. La Société s'est engagée à améliorer ses processus de prestation de services afin de réduire de 5 % le coût des services qu'elle fournit au MDN. CDC a estimé qu'elle pouvait économiser près de 2,5 millions de dollars par année — soit environ 7 % de ses coûts d'exploitation indirects, qui s'élevaient à 35,4 millions de dollars pour l'exercice 2011-2012.

CDC a défini trois catégories d'économies de coûts : les économies sur les opérations, les économies sur les salaires et les avantages sociaux, et les économies à l'échelle de la Société. En ce qui concerne les économies sur les opérations, l'objectif de CDC était de réaliser des économies d'efficience afin de réduire de 5 %, ou de 550 000 $, les coûts de la prestation de ses services. À l'égard des salaires et des avantages sociaux, la Société prévoyait économiser 1,3 million de dollars en modifiant un certain nombre de ses politiques. Enfin, à l'échelle de la Société, CDC proposait d'économiser 650 000 $ en réduisant diverses dépenses. CDC a mesuré les résultats de ces trois initiatives en utilisant l'exercice 2011-2012 comme référence pour dresser le bilan des économies réalisées dans le cadre du PARD. Le tableau suivant permet de mesurer les progrès accomplis par CDC relativement à chacune des initiatives proposées par la Société dans le cadre du PARD.

TYPE D'ÉCONOMIES	DESCRIPTION DES MESURES	OBJECTIF	ÉCONOMIES RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
ÉCONOMIES À L'ÉCHELLE DE LA SOCIÉTÉ	CDC a proposé de réduire les coûts externes liés à la formation et au perfectionnement en ramenant le rapport cible de 2,5 % à 2 % des dépenses salariales de base, dans le cadre d'un objectif général établi à 4,5 %. La Société a proposé de réduire les frais de téléphone cellulaire en utilisant, dans la mesure du possible, l'offre à commandes actuelle du gouvernement. CDC a également proposé de réduire les coûts liés à la réinstallation, aux vérifications internes, aux fournitures de bureau et aux voyages d'affaires.	CDC a proposé de réduire de 405 000 $ annuellement les coûts externes liés à la formation et au perfectionnement; de réduire de 60 000 $ les frais de téléphone cellulaire; de réduire de 50 000 $ les coûts liés à la réinstallation; de réduire de 50 000 $ les dépenses engagées dans le cadre de vérifications internes; de réduire de 50 000 $ les dépenses engagées pour l'achat de fournitures de bureau; et de réduire de 35 000 $ les coûts liés aux voyages d'affaires. Ensemble, ces mesures permettraient de réaliser une économie annuelle d'environ 650 000 $ en frais généraux et d'administration.	Les économies réelles réalisées en 2012-2013 se chiffrent comme suit : • formation et perfectionnement : 325 000 $; • téléphonie cellulaire : 71 000 $; • réinstallation : 266 000 $; • vérifications internes : 80 000 $; • fournitures de bureau : 83 000 $. CDC n'a pas réduit les coûts liés aux voyages d'affaires. Ces coûts ont augmenté de 18 000 $ par rapport à l'exercice précédent, en raison d'une augmentation des exigences opérationnelles et du nombre d'initiatives mises en œuvre par la Société. *Les initiatives lancées à l'échelle de la Société ont permis de réaliser une économie totale de 807 000 $.*	Objectif atteint à 124 %

TYPE D'ÉCONOMIES	DESCRIPTION DES MESURES	OBJECTIF	ÉCONOMIES RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
ÉCONOMIES SUR LES OPÉRATIONS	CDC s'est engagée à réduire le coût de sa prestation de services au MDN.	L'objectif de CDC était de réduire de 5 % le coût de la prestation de services par rapport aux coûts réels de 2011-2012. En 2011-2012, le coût de la prestation de services représentait 5,53 % (soit 54,3 millions de dollars) des 982,6 millions de dollars de dépenses liées aux marchés (opérations de déploiement exclues).	En 2012-2013, le coût de la prestation de services représentait 5,32 % (soit 55 millions de dollars) du 1,034 milliard de dollars de dépenses liées aux marchés. CDC a réduit de 4 % les coûts de sa prestation de services, ce qui représente pour le MDN une économie de 2,17 millions de dollars.	Objectif atteint à 80 % au cours de la première année du plan.
ÉCONOMIES SUR LES SALAIRES ET LES AVANTAGES SOCIAUX	CDC a proposé la suppression du système d'accumulation des indemnités de retraite futures; la suppression de la politique de remboursement des jours de congés accumulés en trop; l'introduction d'une politique prévoyant la prise volontaire d'un congé sans solde d'une semaine; et la suppression de la prime de bilinguisme et des examens linguistiques. Par ailleurs, en raison d'une réduction des primes liées aux soins de santé, CDC a négocié en 2012-2013 avec son fournisseur de prestations pour réaliser des économies supplémentaires.	Ces mesures devaient permettre de réaliser une économie de 1,3 million de dollars par rapport aux chiffres de 2011-2012. La plupart des économies concernaient les avantages sociaux. Or, en 2011-2012, les avantages sociaux représentaient 30 % des dépenses salariales.	CDC a mis en œuvre l'ensemble des mesures d'économie proposées, à l'exception de celle portant sur la mise en place d'une politique de réduction volontaire de la semaine de travail. En 2012-2013, CDC a ramené le niveau des avantages sociaux à 27 % des dépenses salariales, comparativement à 30 % en 2011-2012. *Cela représente une économie de 2,4 millions de dollars.*	Objectif atteint à 185 %

Globalement, dans le cadre du PARD, CDC a réalisé une économie totale de 5,4 millions de dollars au cours de l'exercice 2012-2013. L'objectif de 2,5 millions de dollars que la Société s'était fixé dans le cadre du PARD est donc atteint à 216 %.

7.0 PERSPECTIVES

L'efficience et la rentabilité sont au premier plan de l'engagement de CDC à l'égard de la prestation de services depuis la création de la Société, en 1951. Ces aspects seront toutefois plus importants que jamais au cours de la période de planification s'échelonnant de 2013-2014 à 2017-2018. Une période de changements s'annonce pour le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC). Ces organismes se dirigent vers un ralentissement de leur rythme opérationnel étant donné la fin de la mission de combat en Afghanistan. Ils envisagent de nouvelles priorités, comme le maintien d'une présence et d'une surveillance appropriées dans l'Arctique.

À l'échelle nationale, les activités de réduction du déficit entreprises par le gouvernement du Canada font partie intégrante de la stratégie financière du pays. Ces activités visent à aider le Canada à maintenir sa prospérité économique à long terme. Parallèlement, l'industrie canadienne de la construction gagne en importance et se complexifie nettement, et on observe une hausse du nombre de projets dont la valeur atteint un milliard de dollars. En outre, sur l'échiquier, on observe moins d'entreprises de construction et plus d'investisseurs étrangers, sans compter qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée s'annonce. Tous les entrepreneurs doivent ainsi se tenir au fait des nouvelles méthodes de gestion de projet et de prestation de services.

Toutes les initiatives stratégiques de CDC sont des initiatives pluriannuelles. Au fur et à mesure qu'elles progresseront, ces initiatives auront une incidence sur la Société tout au long de la période de planification s'échelonnant de 2013-2014 à 2017-2018. Certaines de ces initiatives ont été entreprises au cours d'exercices précédents et passent à la prochaine étape de leur cheminement. Bon nombre d'entre elles ont pour but d'améliorer et d'optimiser les infrastructures de technologie ou les systèmes de gestion des activités existants. L'une de ces nouvelles initiatives consiste à réviser les énoncés de mission, de vision et de valeurs de CDC. Compte tenu de l'évolution marquée des activités de CDC au cours des dernières années, et du fait que la plupart des employés de CDC y travaille depuis moins de cinq ans, il était justifié de procéder à une révision. CDC a mis ses énoncés à jour au cours de l'automne 2012. La Société lancera les nouveaux énoncés au cours du prochain exercice et mènera une campagne continue de sensibilisation et de mobilisation à l'égard de ces messages organisationnels clés. Par ailleurs, d'autres initiatives liées à la formation et au perfectionnement, aux médias sociaux, à la responsabilité sociale de la Société et aux communications externes seront entreprises. Compte tenu de la portée de ces initiatives et du fait qu'elles sont axées sur les ressources humaines et les modifications du comportement, les activités qui s'y rattachent se poursuivront tout au long de la prochaine période de planification et au-delà.

À l'instar des budgets de tous les organismes du gouvernement du Canada, le budget alloué au portefeuille du MDN a subi des compressions. Ces compressions visent à freiner la croissance des dépenses, en misant plus particulièrement sur les gains d'efficacité administratives réalisables dans les secteurs qui ne contribuent pas directement à l'état de préparation opérationnelle du MDN. CDC formule des conseils au MDN, au cas par cas, concernant les secteurs au sein desquels le Ministère pourrait réaliser des économies.

Le chapitre 5 du *Rapport du vérificateur général du Canada*, présenté à la Chambre des communes à l'automne 2012, porte sur la gestion des biens immobiliers du MDN. On indique dans ce rapport que le MDN devrait élaborer une stratégie de gestion de ses biens immobiliers. On y mentionne également que le MDN devrait

réaliser des examens de contrôle périodiques et semestriels des activités de CDC, comme il en a été question dans le protocole d'entente de 2008. Dans les deux cas, CDC est bien préparée et entièrement disposée à appuyer ses clients-partenaires.

CDC prévoit soutenir le MDN et les FAC dans la mise en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*. Cette tâche pourrait notamment consister à répondre aux besoins en matière de soutien aux infrastructures découlant des annonces faites dans le cadre de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN). La SNACN comprend le projet concernant les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique.

À l'heure actuelle, le principal défi que doit relever CDC est de maintenir sa souplesse pour être en mesure de répondre aux besoins en constante évolution du MDN. CDC doit non seulement respecter ses propres engagements à l'égard de la réduction des coûts, mais elle doit également aider le MDN à respecter ses engagements de même nature sans pour autant compromettre son infrastructure. Toutes les dépenses du gouvernement du Canada sont passées en revue, l'objectif étant d'assurer l'efficacité.

Les prévisions financières de CDC pour les exercices 2013-2014 à 2017-2018, présentées dans son *Plan d'entreprise*, comprennent les engagements que la Société a pris en matière de réduction des coûts au titre du PARD. Ces prévisions sont fondées sur des hypothèses et des attentes relatives au programme d'infrastructure du MDN et des FAC, ainsi que sur la nature et la portée des services de soutien de l'infrastructure que CDC devra par conséquent fournir. Les dépenses directes associées à la demande accrue de services entraîneront une hausse des charges d'exploitation dans certains secteurs.

L'industrie de la construction elle aussi se transforme rapidement. CDC portera une attention particulière aux conclusions de la Commission Charbonneau, qui se penche sur les problèmes de corruption et de collusion dans l'industrie québécoise de la construction. Grâce à un processus de passation des marchés équitable et transparent, CDC protège les intérêts de l'État et ceux de ses partenaires de service. Selon les prévisions de l'Association canadienne de la construction, il faudra 319 000 nouveaux travailleurs de la construction d'ici 2020, et ce, uniquement pour remplacer ceux qui partiront à la retraite. Dans ce contexte, CDC est bien au fait qu'elle doit être reconnue comme un employeur de choix afin de recruter et de maintenir en poste les meilleurs employés.

Le Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC a été achevé au cours du présent exercice. Il décrit les responsabilités professionnelles des fournisseurs qui soumissionnent pour des marchés, et porte sur les valeurs de transparence, d'équité et de responsabilité dans la passation de marchés. Tous les fournisseurs qui ont présenté une soumission ou qui se sont vu attribuer un marché sont tenus de respecter les obligations stipulées dans ce code de conduite, car elles font partie intégrante des conditions du marché. À l'avenir, CDC mesurera l'efficacité du Code de conduite en matière d'approvisionnement, établira des rapports sur la conformité au Code, et prendra les mesures qui s'imposent.

Au Canada, l'industrie de la construction connaît une croissance constante, sans compter qu'elle devient de plus en plus complexe, alors qu'on observe une baisse du nombre d'entreprises de construction, un accroissement des intérêts étrangers, davantage d'entreprises à services intégrés, une adoption plus rapide de la technologie, ainsi qu'une augmentation de la participation du secteur privé aux activités traditionnelles des propriétaires d'entreprises.

Le rapport *Global Construction 2020* d'Oxford Economics fait état de plusieurs facteurs pertinents dans le contexte opérationnel de CDC. Par rapport à d'autres pays, le Canada connaît un boom dans le secteur de la construction. Selon certains observateurs, le marché canadien de la construction est le cinquième en importance dans le monde. D'ici la fin de 2013, les investissements dans l'industrie de la construction pourraient atteindre les 300 milliards de dollars. La valeur typique des projets de construction au Canada augmente par ailleurs : à l'heure actuelle, on y compte 30 chantiers dont la valeur se chiffre à un milliard de dollars ou plus, et 61 chantiers évalués entre 500 millions et un milliard de dollars. Voilà une tendance observable depuis trois ans. Notons également une présence en croissance d'acteurs mondiaux sur le marché canadien de la construction, en particulier des sociétés européennes.

L'industrie de la construction innove pour faire face à l'augmentation et à la transformation des besoins des clients, à la pression de la concurrence mondiale et à la réduction des effectifs. Les méthodes d'approvisionnement et de réalisation de projets évoluent également, et les clients s'en remettent au privé pour avoir accès à une gamme plus vaste de produits et de services. Par exemple, le gouvernement du Canada étudie des stratégies d'approvisionnement selon le coût du cycle de vie.

Au cours de ses 60 ans d'histoire, CDC s'est habituée à travailler au sein de cette industrie de la construction en constante évolution. La Société est bien outillée pour s'adapter au contexte actuel. CDC apportera son appui aux stratégies de recrutement et de maintien en poste pour s'assurer de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et disponible. Elle continuera ainsi d'élaborer des stratégies innovatrices en matière d'approvisionnement et de gestion des marchés pour attirer des entrepreneurs compétents dans le cadre des projets de défense, et d'assurer un travail de qualité à des prix concurrentiels. De plus, elle continuera de négocier de façon équitable avec les partenaires de l'industrie en ce qui a trait aux travaux qu'ils réalisent.

Le MDN ne présente aucune prévision claire en matière de programmes d'infrastructure pouvant servir de base à la planification des ressources et des dépenses de CDC. CDC élabore chaque année ses propres prévisions quinquennales dans le cadre du programme d'infrastructure prévu à partir des renseignements qu'elle obtient de tous les groupes du MDN avec lesquels elle traite, tant de la part des représentants aux quartiers généraux que des représentants régionaux.

CDC analyse toutes les données recueillies et élabore ses prévisions à partir de l'expérience qu'elle a acquise dans la mise en œuvre des programmes au cours de nombreuses années. En raison de la volatilité des données ayant trait aux programmes actuels, CDC doit gérer deux situations difficiles :

- La première consiste à conserver des ressources en quantité suffisante pour répondre à toutes les exigences du programme, afin d'appuyer les besoins du MDN en matière d'infrastructure et d'environnement ainsi que les budgets approuvés.
- La deuxième concerne la préservation de sa souplesse et de son adaptabilité afin d'ajuster les ressources, au besoin, pour éviter ainsi une perte si les exigences liées aux programmes baissent de façon spectaculaire.

7.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Comme elle le fait depuis longtemps, CDC adopte une approche conservatrice lorsqu'il s'agit d'établir ses prévisions de croissance. Le dernier *Plan d'entreprise* de la Société indique une diminution des produits d'environ 4 % pour l'exercice 2013-2014, découlant d'une baisse prévue du volume d'activités. **La Société s'est engagée à afficher une hausse de 0 % des taux de facturation au cours des exercices 2013-2014 et 2014-2015.**

Pour les exercices financiers restants du plan, CDC prévoit que les produits augmenteront de façon modérée chaque année, soit d'environ 2 % en 2014-2015, de 3 % en 2015-2016, de 4 % en 2016-2017 et de 3 % en 2017-2018. CDC prévoit que les taux de facturation, après avoir été maintenus à leur niveau de 2011-2012 pendant trois ans, augmenteront de 0,5 % en 2015-2016, de 3 % en 2016-2017 et de 3,5 % en 2017-2018. CDC s'attend à ce que les produits des services facturés augmentent de 2 % en 2014-2015, de 2,5 % en 2015-2016 et de 0,5 % en 2016-2017, avant de baisser de 1 % en 2017-2018. Ces prévisions reposent sur les projections de CDC relatives aux futures demandes de services du client-partenaire.

En 2013-2014, les charges prévues liées aux salaires et aux avantages sociaux devraient augmenter d'environ 2,5 % par rapport à l'exercice 2012-2013, en raison d'une diminution des produits d'environ 4 % et des augmentations de salaire liées à l'inflation et au rendement totalisant 5 %. CDC a par ailleurs alloué au réaménagement des effectifs 1,5 % des charges totales liées aux salaires et aux avantages sociaux. En 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018, l'augmentation des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux sera respectivement de 2 %, 4 %, 3 % et 2 %, et sera attribuable à une combinaison de facteurs, notamment les hausses prévues de l'inflation et les augmentations de salaire dues au mérite, ainsi que les augmentations et diminutions prévues de la taille de l'effectif, conformément à l'évolution prévue des produits générés par la prestation de services.

Les charges d'exploitation et d'administration pour l'exercice 2013-2014 devraient augmenter d'environ 4,5 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation découlera des augmentations liées à l'inflation, au réaménagement des effectifs et aux initiatives en cours de la Société. Les charges d'exploitation et d'administration devraient augmenter de 1 % par année de 2014-2015 à 2017-2018. Les augmentations survenant vers la fin du plan sont liées à l'inflation.

La dépréciation et l'amortissement devraient augmenter de 20 % au cours de l'exercice 2013-2014 par rapport à l'exercice 2012-2013. Cette augmentation est principalement attribuable à l'augmentation prévue des dépenses en immobilisations. Les prévisions de dépenses en immobilisations, comme il en est question plus loin, toucheront la fluctuation de la dépréciation et de l'amortissement d'un exercice financier à l'autre au cours des exercices restants du plan.

Une perte étendue totale de 2,2 millions de dollars est prévue pour 2013-2014, ce qui représente une baisse de 130 % par rapport au résultat global réel de 7,3 millions de dollars en 2012-2013. Cette baisse est attribuable au maintien des taux de facturation au niveau de 2011-2012, et à l'augmentation des charges liées aux salaires et aux avantages sociaux ainsi que des charges d'exploitation et d'administration. Au cours des exercices restants du plan, la perte étendue totale devrait augmenter chaque année, et passer de 2,4 millions de dollars en 2014-2015 à 3,8 millions de dollars en 2017-2018. Compte tenu de la politique de gestion de l'encaisse de la Société, CDC s'attend à ce que les pertes permettent de ramener l'encaisse et les placements à un niveau optimal.

CDC prévoit une augmentation de 103 % des dépenses en immobilisations pour l'exercice 2013-2014 par rapport à l'exercice 2012-2013. Les dépenses prévues pour l'exercice se terminant le 31 mars 2014 seront principalement liées à la mise en place de nouvelles technologies afin d'accroître l'efficacité du personnel, et aux investissements dans les capacités de budgétisation et d'établissement de rapports de la Société. CDC prévoit que les charges demeureront stables de 2014-2015 à 2017-2018 en raison des plans prévus de remplacement d'immobilisations en ce qui a trait à la technologie de l'information, de manière à répartir les charges de façon plus égale au fil des années.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	RÉEL	**PRÉVISIONS**	**PRÉVISIONS**	**PRÉVISIONS**	**PRÉVISIONS**	**PRÉVISIONS**
Produits des services facturés	**114 541 $**	110 080 $	112 502 $	115 315 $	119 351 $	122 335 $
Revenus de placements	**598**	460	450	400	350	275
Total des produits	**115 139**	110 540	112 952	115 715	119 701	122 610
Salaires et avantages sociaux	**99 262**	101 778	104 072	108 576	112 183	114 735
Exploitation et administration	**8 868**	9 270	9 363	9 457	9 552	9 648
Dépréciation des immobilisations corporelles	**1 062**	1 379	1 613	1 922	2 058	1 760
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	**118**	125	125	125	125	125
Amortissement des actifs incorporels	**170**	120	120	120	120	120
Frais de crédit	**23**	30	30	30	30	30
	109 503	112 702	115 323	120 230	124 068	126 418
Bénéfices (pertes) pour l'exercice	**5 636**	(2 162)	(2 371)	(4 515)	(4 367)	(3 808)
Résultat global	**1 627**	-	-	-	-	-
Résultat global (perte)	**7 263**	(2 162)	(2 371)	(4 515)	(4 367)	(3 808)
Dépenses en immobilisations	**1 174 $**	2 387 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $	2 250 $

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration, notamment la production du *Rapport annuel* et des états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le conseil d'administration, ont été dressés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS), d'après les meilleures estimations et le jugement éclairé de la direction lorsque cela est nécessaire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le *Rapport annuel* concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle comptable interne qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est pertinente et fiable, et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient également des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des activités de la Société. De plus, le comité de vérification, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la Société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la Société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

James S. Paul
Président et
premier dirigeant

Angelo Ottoni
Vice-président, Services de l'entreprise, et directeur des Finances
et trésorier

Le 6 juin 2013

Auditor General of Canada
Vérificateur général du Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À LA MINISTRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX CANADA

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de défense (1951) Limitée, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2013 et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION POUR LES ÉTATS FINANCIERS

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

OPINION

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 2013, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

RAPPORT RELATIF À D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de Construction de défense (1951) Limitée dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par action*, ainsi qu'aux statuts et règlements administratifs de Construction de défense (1951) Limitée.

Pour le vérificateur général du Canada,

Marise Bédard

Marise Bédard, CPA, CA
directrice principale

Le 6 juin 2013
Ottawa, Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 MARS 2013

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	NOTES	2013	2012
ACTIF			
Encaisse	5, 8	**25 829 $**	20 869 $
Placements	5, 14	**1 206**	554
Comptes clients	5, 9, 20	**21 687**	22 812
Charges payées d'avance et autres actifs à court terme	10	**718**	977
Actifs à court terme		**49 440**	45 212
Placements	5, 14	**8 908**	9 281
Immobilisations corporelles	11	**1 954**	2 167
Actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	12	**321**	323
Actifs incorporels	13	**560**	428
Actifs à long terme		**11 743**	12 199
Total des actifs		**61 183 $**	57 411 $
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES			
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	5, 16, 20	**10 623 $**	7 853 $
Tranche à court terme – obligation découlant d'un contrat de location-financement	15	**131**	120
Tranche à court terme – avantages sociaux	17	**172**	5 504
Passif à court terme		**10 926**	13 477
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	15	**213**	244
Avantages sociaux	17	**14 393**	15 302
Passif à long terme		**14 606**	15 546
Total du passif		**25 532**	29 023
CAPITAUX PROPRES			
Capital-actions autorisé – 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale			
Émis – 32 actions ordinaires		-	-
Bénéfices non répartis		**35 651**	28 388
Total des capitaux propres		**35 651**	28 388
Total du passif et des capitaux propres		**61 183 $**	57 411 $

Engagements : voir la note 19.
Passif éventuel : voir la note 22.
Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration le 6 juin 2013.

Marc Ouellet
Administrateur

Shirley McClellan
Administratrice

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2013

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	NOTES	2013	2012
Produits de services	20	**114 541 $**	111 806 $
Revenus de placements	7	**598**	495
Total des produits		**115 139**	112 301
Salaires et avantages sociaux		**99 262**	92 610
Charges d'exploitation et d'administration	6	**8 868**	9 477
Dépréciation des immobilisations corporelles	11	**1 062**	1 065
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	12	**118**	115
Amortissement des actifs incorporels	13	**170**	117
Coûts financiers		**23**	27
Total des charges		**109 503**	103 411
Bénéfices nets pour l'exercice		**5 636**	8 890
Autres éléments du résultat global			
Éléments qui ne seront pas reclassés en bénéfices nets pour l'exercice			
Gains actuariels relatifs à l'obligation au titre des avantages sociaux	17	**1 627**	98
Résultat global		**7 263 $**	8 988 $

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2013

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	CAPITAL-ACTIONS	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2012	**– $**	28 388 $	**28 388 $**
Bénéfices nets pour l'exercice	–	5 636	**5 636**
Gains actuariels relatifs à l'obligation ayant trait aux avantages sociaux	–	1 627	**1 627**
Solde au 31 mars 2013	**– $**	35 651 $	**35 651 $**

Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 2013

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	NOTES	2013	2012
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités d'exploitation			
Bénéfices nets pour l'exercice		**5 636 $**	8 890 $
Rajustements pour rapprocher les bénéfices nets pour l'exercice de l'encaisse provenant des activités d'exploitation			
Charges liées aux avantages sociaux	17	**3 095**	4 310
Paiement des avantages sociaux	17	**(7 709)**	(816)
Dépréciation des immobilisations corporelles	11	**1 062**	1 065
Dépréciation des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement	12	**118**	115
Amortissement des actifs incorporels	13	**170**	117
Amortissement des primes d'investissement		**101**	120
Profits sur la vente d'immobilisations corporelles		**(3)**	-
Profits sur la vente d'actifs incorporels		**(14)**	-
Variation des soldes du fonds de roulement hors trésorerie liés à l'exploitation			
Comptes clients		**1 125**	(4 284)
Charges payées d'avance et autres actifs à court terme		**259**	368
Comptes fournisseurs et autres créditeurs		**2 770**	(138)
Flux de trésorerie net provenant des activités d'exploitation		**6 610**	9 747
Flux de trésorerie provenant des (affecté aux) activités d'investissement			
Acquisition de placements		**(380)**	(362)
Acquisition d'immobilisations corporelles	11	**(856)**	(1 016)
Acquisition d'actifs incorporels	13	**(318)**	(175)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles		**10**	-
Produit de la vente d'actifs incorporels		**30**	-
Flux de trésorerie net affecté aux activités d'investissement		**(1 514)**	(1 553)
Flux de trésorerie affecté aux activités financières			
Remboursement des obligations découlant d'un contrat de location-financement		**(136)**	(114)
Flux de trésorerie net affecté aux activités financières		**(136)**	(114)
Augmentation de l'encaisse au cours de la période		**4 960**	8 080
Encaisse au début de la période		**20 869**	12 789
Encaisse à la fin de la période	8	**25 829 $**	20 869 $

Renseignements supplémentaires relatifs aux flux de trésorerie : voir la note 18.
Les notes afférentes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

SAUF INDICATION CONTRAIRE, TOUTES LES SOMMES INDIQUÉES SONT EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS.

AU 31 MARS 2013

NOTE 1 : RÉSUMÉ DES POUVOIRS ET DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Construction de défense (1951) Limitée (« la Société ») a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1951 en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Son siège social est situé au 350, rue Albert, à Ottawa (Ontario), Canada. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Depuis 1996, la Société relève du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada.

Le mandat de la Société consiste à fournir des services d'approvisionnement, de construction, professionnels, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Depuis les touts débuts, les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale (MDN). D'autres ministères et organismes jouant un rôle dans la défense du Canada peuvent aussi faire appel à ses services. Les produits proviennent de la facturation de frais pour les services fournis.

NOTE 2 : FONDEMENT DE LA PRÉPARATION ET DE LA PRÉSENTATION

2.1 FONDEMENT DE LA PRÉPARATION ET DE LA PRÉSENTATION

Les présents états financiers ont été préparés par la Société selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables (CNC). Ces états financiers sont présentés en dollars canadiens, car le dollar canadien est la monnaie de fonctionnement et de présentation de la Société.

2.2 MODIFICATIONS DE LA PRÉSENTATION ET DE LA CLASSIFICATION

Après examen des états financiers, la Société a modifié la présentation de certains éléments de l'état des flux de trésorerie, afin de fournir aux utilisateurs des états financiers une structure de présentation de l'information plus fiable et plus pertinente. L'objet de ces modifications apportées à l'état des flux de trésorerie était de se fonder sur les bénéfices nets pour l'exercice plutôt que sur le résultat global pour calculer le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation, et de présenter le paiement des avantages sociaux distinctement et non soustrait des charges liées aux avantages sociaux. Ces modifications ont été apportées par voie de comparaison.

La première modification consistait à remplacer « Résultat étendu total » par « Bénéfices nets pour l'exercice » à titre de point de départ de l'état des flux de trésorerie. Cette modification s'accorde avec l'exigence de la norme comptable internationale 7 (IAS 7), selon laquelle les résultats tiennent compte des effets des transactions qui influent sur les flux de trésorerie. Le montant reporté au 31 mars 2012 dans l'état des flux de trésorerie est celui du résultat étendu global de 8 988 $, et a été remplacé, dans les états financiers établis au 31 mars 2013, par un bénéfice net pour l'exercice de 8 890 $.

L'objectif de la deuxième modification, concernant la présentation des avantages sociaux dans l'état des flux de trésorerie, était de fournir des renseignements plus pertinents aux utilisateurs des états financiers. Le solde de 3 396 $ présenté au 31 mars 2012 comprenait les charges liées aux avantages sociaux, les paiements consolidés et les gains actuariels. Afin de proposer une présentation plus cohérente en 2013, la Société a présenté la somme décomposée en deux composantes : les charges liées aux avantages sociaux, soit 4 310 $, et le paiement des avantages sociaux, soit (816 $). Les gains actuariels de 98 $ consignés au 31 mars 2012 n'apparaissent pas dans l'état des flux de trésorerie, car celui-ci fait état des bénéfices nets pour l'exercice et non plus du résultat étendu total.

NOTE 3 : SOMMAIRE DES CONVENTIONS COMPTABLES

3.1 CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Les conventions comptables importantes que la Société a appliquées lors de la préparation des présents états financiers sont résumées ci-après.

Les états financiers ont été préparés en fonction du coût historique, sauf pour les instruments financiers présentés à leur juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats. Ils ont également été préparés selon les conventions comptables précisées dans les IFRS en vigueur à la fin de la période visée par le rapport (le 31 mars 2013) ou appliquées précédemment par la Société.

Ces conventions comptables ont été appliquées tout au long des périodes présentées dans les états financiers.

3.2 ACTIF ET PASSIF FINANCIERS

COMPTABILISATION ET ÉVALUATION INITIALE

L'actif et le passif financiers de la Société, y compris l'actif et le passif indiqués à leur juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats, sont initialement comptabilisés à la date de transaction à laquelle la Société devient partie à l'acquisition.

L'actif ou le passif financier est initialement évalué à sa juste valeur plus les frais de transaction qui découlent directement de l'acquisition, s'il s'agit d'un élément non comptabilisé à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats.

CLASSIFICATION DE L'ACTIF FINANCIER

À la prise d'effet, l'actif financier est classifié au coût amorti ou à sa juste valeur.

Un actif financier est admissible à l'amortissement du coût uniquement s'il respecte les deux conditions suivantes :

- l'actif est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux nets de trésorerie contractuels;
- les clauses contractuelles de l'actif donnent lieu, à des dates précisées, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement au paiement du principal et de l'intérêt sur le principal impayé.

Si un actif financier ne respecte pas ces conditions, il est évalué à sa juste valeur.

La Société évalue le modèle de gestion au niveau de l'actif, puisque cela est plus représentatif de la façon dont les activités sont gérées et dont l'information est fournie à la direction.

En évaluant si un actif est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels, la Société tient compte de ce qui suit :

- les politiques et les objectifs établis par la direction relativement à l'actif, et le fonctionnement de ces politiques dans la pratique;
- la méthode d'évaluation du rendement de l'actif par la direction;
- la fréquence de toute vente d'actif prévue;
- la vente de l'actif détenu pendant une période prolongée par rapport à l'échéance contractuelle ou la vente peu après l'acquisition.

L'actif financier détenu aux fins de négociation n'est pas détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux de trésorerie contractuels.

CLASSIFICATION DU PASSIF FINANCIER

La Société classe le passif financier en fonction de l'évaluation au coût amorti ou à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats.

ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR

La juste valeur est la somme pour laquelle un actif pourrait être échangé, ou pour laquelle un passif pourrait être réglé, entre des parties averties et consentantes, dans le cadre d'une opération sans lien de dépendance, à la date de l'évaluation.

La Société évalue la juste valeur en fonction des prix du marché, dans un marché actif, autant que possible. Si le marché n'est pas actif, la Société établit la juste valeur au moyen de techniques d'évaluation, notamment en se fondant sur des opérations récentes sans lien de dépendance entre des parties averties et consentantes, autant que possible.

La meilleure preuve de la juste valeur d'un instrument financier au moment de la comptabilisation initiale est le prix de vente, c'est-à-dire la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Si le prix de vente constitue la meilleure preuve de la juste valeur au moment de la comptabilisation initiale, l'instrument financier est initialement évalué à ce prix.

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DE LA BAISSE DE VALEUR

À chaque date de clôture, la Société détermine la présence de preuves objectives indiquant que la valeur de l'actif financier reporté au coût amorti a baissé. La valeur d'un actif financier baisse en présence de preuves objectives d'une perte survenue après la comptabilisation initiale de l'actif.

3.3 LIQUIDITÉS

Aux fins du présent état des flux de trésorerie, les liquidités comprennent l'argent en caisse et l'argent à la banque.

3.4 PLACEMENTS

Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et les paiements auxquels ils donnent lieu sont fixes ou calculables. La Société détient actuellement des obligations cotées et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au prix coûtant, et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. Les intérêts créditeurs sont comptabilisés lorsqu'ils sont à recouvrer et inclus dans le calcul du revenu pour l'exercice.

3.5 COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont les sommes que les clients doivent payer pour les services offerts par la Société dans le cadre de ses activités courantes. Les comptes clients de la Société font partie de la catégorie de ses actifs à court terme si le paiement est dû dans l'année. Ils sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis évalués au coût amorti.

La Société ne possède pas de provision pour créances douteuses, puisque tous les comptes clients sont payés par le gouvernement du Canada.

3.6 ACTIFS INCORPORELS

Les logiciels, tant ceux qui sont acquis que ceux qui sont développés à l'interne, utilisés dans le cadre des activités opérationnelles de la Société, font partie de ses actifs incorporels. Lorsqu'un logiciel ne fait pas partie intégrante de la machine ou du matériel informatique auxquels il est associé, il est comptabilisé comme un actif incorporel distinct. Ces actifs sont comptabilisés suivant le modèle de coûts, selon lequel les coûts capitalisés font l'objet d'un amortissement constant au cours de leur durée de vie utile estimative. La durée de vie utile estimative d'un logiciel est de trois à 10 ans.

La baisse de valeur des actifs incorporels inutilisés évalués au prix coûtant est examinée à chaque période de déclaration. La valeur de l'actif baisse lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée, soit de la juste valeur à laquelle on soustrait le coût de vente, soit de la valeur d'usage.

L'amortissement a été présenté à titre d'« amortissement des actifs incorporels ».

3.7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Le matériel informatique, le mobilier et les agencements, les améliorations locatives et les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en fonction du coût moins la dépréciation et les pertes de valeur cumulées. La dépréciation est portée au compte de manière à radier son coût au cours de la durée de vie utile estimative de ces actifs, suivant la méthode de l'amortissement constant (méthode de l'amortissement linéaire). On utilise les durées de vie suivantes pour calculer la dépréciation :

MATÉRIEL INFORMATIQUE	3 à 5 ans
MOBILIER ET AGENCEMENTS	5 ans
AMÉLIORATIONS LOCATIVES	5 à 10 ans
ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT	5 ans

Les durées de vie utiles estimatives, les valeurs résiduelles et les méthodes de dépréciation font l'objet d'un examen à la fin de chaque exercice financier. Les répercussions de toute modification des estimations sont prises en compte de façon prospective.

Les profits ou les pertes qui découlent de l'élimination ou du retrait d'un élément d'immobilisations corporelles correspondent à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif. Ils sont comptabilisés dans l'état des résultats.

Les immobilisations corporelles et les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement évalués au prix coûtant moins l'amortissement et les pertes de valeur sont examinés à chaque période de présentation de l'information financière, quant à la perte de valeur. La valeur de l'actif baisse lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée, soit de la juste valeur à laquelle on soustrait le coût de vente, soit de la valeur d'usage.

3.8 CONTRATS DE LOCATION

Les contrats de location peuvent être des contrats de location-exploitation ou des contrats de location-financement, en fonction de la substance de l'opération à l'entrée en vigueur du bail. La classification est réévaluée en cas de modification des conditions de location.

CONTRATS DE LOCATION-EXPLOITATION

Les contrats de location où une grande part des risques et des avantages inhérents à la propriété est conservée par le bailleur sont des contrats de location-exploitation. Les paiements aux termes d'une location-exploitation (nets de toute mesure incitative obtenue par le bailleur) sont comptabilisés dans l'état du résultat global selon la méthode linéaire sur la période de location.

CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

L'actif détenu aux termes d'un contrat de location-financement est initialement comptabilisé à titre d'actif de la Société à sa juste valeur à l'entrée en vigueur du bail, ou à la valeur actualisée des paiements minimaux de location si elle est moins élevée. Le passif correspondant pour le bailleur est indiqué dans le bilan à titre d'obligation découlant d'un contrat de location-financement.

Les paiements de location sont répartis entre les frais de crédit et la réduction de l'obligation locative afin d'atteindre un taux d'intérêt constant sur le solde résiduel du passif. Les dépenses effectuées en vertu d'un contrat de location-financement sont immédiatement comptabilisées dans l'état des résultats.

3.9 COMPTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les comptes fournisseurs et autres créditeurs sont l'obligation de payer pour des biens et des services qui ont été obtenus par la Société dans le cadre de ses activités courantes. Les comptes fournisseurs et autres créditeurs font partie de la catégorie des passifs à court terme si le paiement est dû dans l'année. Ils sont initialement comptabilisés à leur juste valeur, puis évalués au coût amorti.

3.10 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Les provisions sont des passifs de la Société dont le montant ou l'échéance est incertain. Les provisions sont comptabilisées quand les conditions suivantes se présentent : a) la Société a une obligation légale ou implicite actuelle en raison d'événements passés; b) une sortie de ressources sera vraisemblablement nécessaire pour régler l'obligation; c) le montant peut en être estimé de manière fiable. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas respectée, aucune provision ne doit être comptabilisée, et un passif éventuel sera indiqué à la note 22.

3.11 AVANTAGES SOCIAUX

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières de retraite et d'autres avantages postérieurs à l'emploi non liés à la pension. Chaque année, des actuaires indépendants utilisent la méthode de répartition des prestations au prorata des services afin de déterminer par calcul actuariel les charges périodiques nettes. Pour ce faire, ils formulent des hypothèses quant aux facteurs tels que le taux d'actualisation relatif aux obligations, la mortalité prévue, le taux d'indemnisation à venir attendu et le taux tendanciel attendu des coûts en matière de soins de santé. Tous les profits et les pertes qui découlent du calcul de la valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées sont comptabilisés immédiatement dans « autres éléments du résultat global » et sont présentés dans l'état du résultat global.

La Société offre aux employés des avantages postérieurs à l'emploi versés après la fin de l'emploi. Les types d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent les régimes d'assurance-maladie complémentaire et l'assurance-vie libérée.

Les congés de maladie font partie des autres avantages que la Société offre à ses employés. Les employés accumulent des crédits de congés de maladie qu'ils peuvent utiliser pour s'absenter du travail. Ces crédits (les congés de maladies accumulés) ne sont pas payés à l'employé qui quitte la Société.

3.12 PRESTATIONS DE RETRAITE

Pratiquement tous les employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent cotiser pour couvrir le coût des prestations pour services courants. En vertu des lois en vigueur, la Société n'a aucune obligation légale ou implicite de verser d'autres prestations pour des services ou des défauts de solvabilité passés du régime. Par conséquent, les cotisations sont comptabilisées en tant que dépenses pour l'exercice durant lequel les employés ont accompli du service, et représentent les obligations totales de pension de la Société.

3.13 COMPTABILISATION DES PRODUITS

La Société ne génère pas de produits par la vente de biens, par les dividendes ou par les droits d'auteur.

PRODUITS GÉNÉRÉS PAR LA PRESTATION DE SERVICES

Les produits découlent de la prestation de services au client. Ils sont évalués par rapport à la juste valeur de la contrepartie reçue ou recevable pour les services fournis.

Les produits sont comptabilisés lorsque leur montant peut être mesuré de manière fiable, que les avantages économiques liés à l'opération profitent à la Société et que les coûts supportés ou à supporter peuvent être mesurés fidèlement.

Les produits découlant d'une entente de prestation de services sont comptabilisés selon la méthode du temps et des matériaux et au taux convenu, à mesure que les heures de main-d'œuvre sont fournies et que les dépenses sont engagées, et selon la méthode de prix forfaitaire quand le client facture une somme régulière chaque mois.

REVENUS DE PLACEMENTS

Les revenus de placements sont comptabilisés selon la comptabilité d'exercice et suivant la méthode du taux d'intérêt effectif.

3.14 FISCALITÉ

En vertu de l'alinéa 149(1)d) de la *Loi sur l'impôt sur le revenu*, la Société n'est pas assujettie à la fiscalité des entreprises.

3.15 MODIFICATIONS QUI SERONT APPORTÉES AUX CONVENTIONS COMPTABLES

La Société a examiné des prises de position sur la comptabilité (nouvelles ou révisées) qui ont été publiées par le Conseil des normes comptables internationales, mais qui ne sont pas encore en application, afin d'en évaluer l'incidence sur la Société.

Les prises de position suivantes (nouvelles ou révisées) sur la comptabilité ont été publiées mais n'ont aucune incidence sur la Société : IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats », IFRS 12 « Information à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités », IAS 27 « États financiers individuels », IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises », et IAS 32 « Compensation des actifs financiers et passifs financiers ».

Les prises de position suivantes (nouvelles ou révisées) sur la comptabilité ont été publiées mais leurs répercussions sur la Société n'ont pas été évaluées :

IAS 1 PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS (IAS 1)

L'IAS 1 a été modifiée afin de revoir la façon dont les « autres éléments du résultat global » sont présentés. La mise en œuvre de cette modification ne devrait pas avoir d'incidence sur les états financiers de la Société. L'IAS 1 s'applique aux exercices financiers qui commençaient le 1er juillet 2012 ou après.

IFRS 13 ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR (IFRS 13)

L'IFRS 13 définit la juste valeur, présente un cadre unique pour l'évaluation de la juste valeur, et exige la divulgation des évaluations de la juste valeur. L'IFRS 13 s'applique aux IFRS qui demandent ou permettent de réaliser des évaluations de la juste valeur ou de fournir de l'information sur les évaluations de la juste valeur, sauf dans des circonstances précises. L'IFRS 13 devait être mise en application pour les périodes annuelles à compter du 1er janvier 2013. Elle pouvait toutefois être mise en application avant cette date. La mise en application de cette norme ne devrait pas avoir de répercussions importantes sur les états financiers de la Société.

IAS 19 AVANTAGES DU PERSONNEL (IAS 19)

L'IAS 19 a été publiée, assortie des modifications suivantes :

- Les intérêts créditeurs sur les actifs du régime doivent être calculés à l'aide du taux d'actualisation utilisé pour mesurer l'obligation liée au régime.
- Il faut tenir compte du coût de la gestion des actifs du régime dans le calcul du rendement effectif des actifs.
- Il faut comptabiliser immédiatement, comme gains ou pertes, nets les coûts des services passés non acquis et les crédits découlant des modifications du régime.
- Le calendrier de comptabilisation des prestations de préretraite peut être modifié.
- L'utilisation de la marge ne doit plus être la méthode employée pour reporter les gains et pertes actuariels.
- La communication d'information doit être améliorée et doit souligner les risques découlant des régimes à prestations déterminées.

La plupart des modifications n'ont aucune incidence sur la Société étant donné que le régime d'avantages sociaux du personnel ne comporte pas d'actifs et que l'utilisation de la marge n'est pas la méthode employée par la Société. L'IAS 19 révisée ne nécessitera probablement que la communication d'information supplémentaire, et n'aura pas d'incidence sur l'évaluation des obligations liées au régime.

IFRS 9 INSTRUMENTS FINANCIERS (IFRS 9)

La Société a choisi d'appliquer l'IFRS 9, *Instruments financiers* (modifiée en octobre 2010) avant la date prescrite. L'IFRS 9 doit être appliquée de manière rétrospective pour les périodes annuelles à compter du 1er janvier 2015. La Société a appliqué cette IFRS de manière rétrospective à compter de la première date d'application de cette IFRS, à savoir le 1er avril 2010 (note 5).

L'IFRS 9 définit les deux principales catégories d'évaluation des actifs financiers : le coût amorti et la juste valeur. Un actif financier est évalué à un coût amorti s'il est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de posséder des actifs afin de recueillir des flux nets de trésorerie contractuels, et que les clauses contractuelles de l'actif donnent lieu, à des dates précisées, à des flux nets de trésorerie qui correspondent uniquement au paiement du principal et de l'intérêt sur le principal impayé. Tous les autres actifs financiers sont évalués à leur juste valeur.

En ce qui concerne les instruments de capitaux propres qui ne sont pas détenus aux fins de négociation, l'IFRS 9 permet de choisir de manière irrévocable, pour chaque placement, de présenter les modifications de la juste valeur par rapport au placement dans « autres éléments du résultat global ». Les dividendes de tels placements sont généralement comptabilisés dans l'état des résultats.

L'IFRS 9 exige que les répercussions des modifications du risque de crédit lié au passif indiqué à sa juste valeur par l'intermédiaire de l'état des résultats soient présentées dans « autres éléments du résultat étendu », à moins que cela ne crée ou ne creuse un écart comptable entre les profits et les pertes. Dans ce cas, tous les profits et les pertes relatifs à ce passif sont présentés dans l'état des résultats.

NOTE 4 : ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES

En vertu des conventions comptables de la Société, décrites à la note 3, la direction doit émettre des jugements, faire des estimations et formuler des hypothèses concernant la valeur comptable de l'actif et du passif qu'il n'est pas facile de déterminer à partir d'autres sources. Les estimations et les hypothèses connexes sont fondées sur l'expérience passée et d'autres facteurs jugés pertinents. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Les estimations et les postulats comptables sont examinés de façon régulière. Les révisions des estimations comptables sont comptabilisées au cours de la période de révision si la modification a une incidence sur cette période uniquement, ou elles sont comptabilisées au cours de la période de révision et des périodes à venir si la modification a une incidence sur les périodes actuelles et à venir.

4.1 DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT

La Société examine l'estimation de la durée de vie des immobilisations corporelles, des actifs incorporels et des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement à la fin de chaque exercice financier. Cet examen a révélé qu'aucun changement n'a été nécessaire au cours de la période visée par le présent rapport.

4.2 AVANTAGES SOCIAUX

La Société offre des avantages sociaux pour couvrir les régimes d'assurance-maladie complémentaire, l'assurance-vie et les prestations de congé de maladie. La détermination des charges et des obligations associées aux avantages sociaux exige le recours à des hypothèses au sujet de facteurs comme les taux d'actualisation relatifs à la mesure des obligations, le taux de mortalité, le taux d'indemnisation à venir et les tendances des coûts en matière de soins de santé. Puisque la détermination des charges et des obligations associées aux avantages sociaux exige le recours à de telles hypothèses, l'incertitude relative à l'évaluation est inhérente au processus d'évaluation actuarielle. Les résultats réels peuvent être différents des résultats estimés en fonction de ces hypothèses. Se reporter à la note 17 pour obtenir de plus amples renseignements.

NOTE 5 : CLASSIFICATION DES ACTIFS ET DES PASSIFS FINANCIERS

	JUSTE VALEUR SELON L'ÉTAT DES RÉSULTATS	JUSTE VALEUR SELON LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE	JUSTE VALEUR
Au 31 mars 2013					
Encaisse	25 829 $	– $	– $	25 829 $	25 829 $
Placements	–	–	10 114	10 114	10 659
Comptes clients	–	–	21 687	21 687	21 687
Autres actifs à court terme	–	–	17	17	17
Total de l'actif financier	**25 829 $**	**– $**	**31 818 $**	**57 647 $**	**58 192 $**
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	– $	– $	10 623 $	10 623 $	10 623 $
Total du passif financier	**– $**	**– $**	**10 623 $**	**10 623 $**	**10 623 $**

	JUSTE VALEUR SELON L'ÉTAT DES RÉSULTATS	JUSTE VALEUR SELON LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE	JUSTE VALEUR
Au 31 mars 2012					
Encaisse	20 869 $	– $	– $	20 869 $	20 869 $
Placements	–	–	9 835	9 835	10 249
Comptes clients	–	–	22 812	22 812	22 812
Autres actifs à court terme	–	–	22	22	22
Total de l'actif financier	**20 869 $**	**– $**	**32 669 $**	**53 538 $**	**53 952 $**
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	–	–	7 853	7 853	7 853
Total du passif financier	**– $**	**– $**	**7 853 $**	**7 853 $**	**7 853 $**

5.1 RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne respecte pas ses obligations selon les modalités de l'instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers assujettis au risque de crédit au 31 mars 2013 était de 57 647 $ (au 31 mars 2012, elle était de 53 538 $), ce qui représente l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. La Société n'utilise pas de dérivés de crédit ni d'instruments similaires pour atténuer ce risque; par conséquent, l'exposition maximale correspond à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société réduit au minimum le risque de crédit lié à l'encaisse en ne confiant ses liquidités qu'à des établissements financiers de bonne réputation et de qualité. La Société n'est pas réellement exposée au risque de crédit lié aux comptes clients, car tous les comptes clients sont payés par le gouvernement du Canada. Exception faite des sommes exigibles du MDN et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de comptes clients avec un client particulier. Compte tenu des taux de défaut de paiements observés dans le

passé et de l'analyse chronologique des comptes clients figurant à la note 9 (comptes clients), la Société juge inutile une provision pour créances douteuses. Les autres actifs à court terme sont les soldes liés aux avances de voyage des employés et aux prêts aux employés pour l'achat d'un ordinateur. Les charges payées d'avance ne font pas partie des autres actifs à court terme.

5.2 RISQUE D'ILLIQUIDITÉ

Le risque d'illiquidité est le risque qu'une entité ait des difficultés à honorer ses obligations associées à des passifs financiers. La valeur comptable des passifs financiers au 31 mars 2013 était de 10 623 $ (au 31 mars 2012, elle était de 7 853 $), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque d'illiquidité en contrôlant et en supervisant son flux de trésorerie provenant de ses activités d'exploitation et de placement prévues. Le risque d'illiquidité est faible puisque la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et que ses flux de trésorerie proviennent de services qu'elle fournit au gouvernement du Canada. L'analyse selon les échéances qui figure à la note 16 montre que le risque est faible parce que presque toutes les obligations sont à court terme. De plus, au 31 mars 2013, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 47 024 $ (au 31 mars 2012, les actifs excédaient les passifs de 45 685 $).

Les échéances contractuelles des passifs financiers figurent dans le tableau ci-après, y compris les paiements d'intérêts estimés, mais non les répercussions des accords de compensation.

Au 31 mars 2013	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	SIX MOIS OU MOINS	PLUS DE SIX MOIS
Créditeurs	3 767 $	3 767 $	3 767 $	– $
Vacances et heures supplémentaires cumulées	3 266	3 266	3 266	–
Charges à payer	2 593	2 593	2 593	–
Taxes à la consommation à payer	997	997	997	–
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	**10 623 $**	**10 623 $**	**10 623 $**	**– $**

Au 31 mars 2012	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	SIX MOIS OU MOINS	PLUS DE SIX MOIS
Créditeurs	**2 826 $**	**2 826 $**	**2 826 $**	**– $**
Vacances et heures supplémentaires cumulées	**3 480**	**3 480**	**3 480**	**–**
Charges à payer	**731**	**731**	**731**	**–**
Taxes à la consommation à payer	**816**	**816**	**816**	**–**
Comptes fournisseurs et autres créditeurs	**7 853 $**	**7 853 $**	**7 853 $**	**– $**

5.3 RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : risque de change, risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun risque de change du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt en ce qui concerne les placements qu'elle détient. Au 31 mars 2013, la majorité des placements, qui totalisaient 10 114 $, était constituée d'instruments à taux d'intérêt fixe (au 31 mars 2012, ces placements totalisaient 9 835 $). Les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir des répercussions négatives sur la juste valeur de ces instruments; la direction compte toutefois les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque à cet égard n'était pas important.

NOTE 6 : CHARGES D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION

	2013	2012
Loyer	**2 302 $**	2 191 $
Services professionnels	**1 793**	1 227
Formation et perfectionnement des employés	**1 559**	1 596
Téléphonie et communications des données	**672**	724
Entretien des logiciels	**620**	682
Déplacements	**575**	557
Services de bureau, fournitures et matériel de bureau	**490**	573
Impression et papeterie	**181**	236
Réinstallation d'employés	**178**	444
Services à la clientèle et communications	**129**	125
Matériel informatique	**53**	67
Logiciels	**44**	621
Recrutement	**41**	113
Autres	**231**	321
	8 868 $	9 477 $

NOTE 7 : REVENUS DE PLACEMENTS

	2013	2012
Intérêts provenant des :		
Dépôts bancaires	**304 $**	205 $
Placements	**294**	290
	598 $	495 $

NOTE 8 : ENCAISSE

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Fonds en banque	**25 829 $**	20 869 $

Il n'y a aucune restriction quant à l'encaisse.

NOTE 9 : COMPTES CLIENTS

Les comptes clients sont entièrement payés par les parties apparentées (voir la note 20).

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Comptes clients	**21 687 $**	22 812 $

Le classement chronologique des comptes clients était le suivant.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Exigibles	**12 325 $**	11 369 $
En souffrance (de 0 à 30 jours)	**8 688**	11 332
En souffrance (de 31 à 60 jours)	**521**	–
En souffrance (de 61 à 90 jours)	**–**	115
En souffrance (91 jours et plus)	**153**	(4)
	21 687 $	22 812 $

NOTE 10 : CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET AUTRES ACTIFS À COURT TERME

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Charges payées d'avance	**549 $**	829 $
Autres créances	**152**	126
Avances aux employés	**15**	9
Avances de voyage	**2**	13
	718 $	977 $

NOTE 11 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Coût	**7 885 $**	7 039 $
Moins : Dépréciation cumulée	**5 931**	4 872
Valeur comptable nette	**1 954 $**	2 167 $
Valeur comptable nette par classe d'actif		
Matériel informatique	**1 440 $**	1 348 $
Mobilier et agencements	**294**	369
Améliorations locatives	**220**	450
Valeur comptable nette	**1 954 $**	2 167 $

Les changements relatifs aux immobilisations corporelles sont présentés dans le tableau ci-après.

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Coût				
Solde au 31 mars 2011	**2 898 $**	**1 910 $**	**1 679 $**	**6 487 $**
Plus : Ajouts	770	81	165	1 016
Moins : Aliénations	376	88	–	464
Solde au 31 mars 2012	**3 292 $**	**1 903 $**	**1 844 $**	**7 039 $**
Plus : Ajouts	763	56	37	856
Moins : Aliénations	10	–	–	10
Solde au 31 mars 2013	**4 045 $**	**1 959 $**	**1 881 $**	**7 885 $**

Les changements relatifs à la dépréciation cumulée sont présentés dans le tableau ci-après.

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Dépréciation cumulée				
Solde au 31 mars 2011	**1 751 $**	**1 448 $**	**1 072 $**	**4 271 $**
Plus : Dépréciation	569	174	322	1 065
Moins : Aliénations	376	88	–	464
Solde au 31 mars 2012	**1 944 $**	**1 534 $**	**1 394 $**	**4 872 $**
Plus : Dépréciation	664	131	267	1 062
Moins : Aliénations	3	–	–	3
Solde au 31 mars 2013	**2 605 $**	**1 665 $**	**1 661 $**	**5 931 $**

Aucune baisse de valeur des immobilisations corporelles n'a été observée.

NOTE 12 : ACTIFS FAISANT L'OBJET D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Les photocopieurs multifonction, loués par la Société dans le cadre d'un accord de financement, constituent les actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Coût	**690 $**	610 $
Moins : Dépréciation cumulée	**369**	287
Valeur comptable nette	**321 $**	323 $

Les changements relatifs aux actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
Coût	
Solde au 31 mars 2011	**563 $**
Plus : Ajouts	122
Moins : Aliénations	75
Solde au 31 mars 2012	**610 $**
Plus : Ajouts	116
Moins : Aliénations	36
Solde au 31 mars 2013	**690 $**

Les changements relatifs à la dépréciation cumulée sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
Dépréciation cumulée	
Solde au 31 mars 2011	**247 $**
Plus : Dépréciation	115
Moins : Aliénations	75
Solde au 31 mars 2012	**287 $**
Plus : Dépréciation	118
Moins : Aliénations	36
Solde au 31 mars 2013	**369 $**

Aucune baisse de valeur des actifs faisant l'objet d'un contrat de location-financement n'a été observée.

NOTE 13 : ACTIFS INCORPORELS

Les logiciels achetés par la Société sont les actifs incorporels de la Société.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Coût	**4 555 $**	4 267 $
Moins : Amortissement cumulé	**3 995**	3 839
Valeur comptable nette	**560 $**	428 $

Les changements relatifs aux actifs incorporels sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
Coût	
Solde au 31 mars 2011	**4 092 $**
Plus : Ajouts	175
Moins : Aliénations	–
Solde au 31 mars 2012	**4 267 $**
Plus : Ajouts	318
Moins : Aliénations	30
Solde au 31 mars 2013	**4 555 $**

Les changements relatifs à l'amortissement cumulé sont présentés dans le tableau ci-après.

	TOTAL
Amortissement cumulé	
Solde au 31 mars 2011	**3 722 $**
Plus : Amortissement	117
Moins : Aliénations	-
Solde au 31 mars 2012	**3 839 $**
Plus : Amortissement	170
Moins : Aliénations	14
Solde au 31 mars 2013	**3 995 $**

Aucune baisse de valeur des actifs incorporels n'a été observée.

NOTE 14 : PLACEMENTS

Les placements se composent d'obligations du Canada, des provinces et de sociétés, ayant un taux d'intérêt fixe de 3,15 à 6,00 %, ainsi que de fonds communs de placement ayant un taux d'intérêt variable. Les années d'échéance des obligations, qui sont destinées à être détenues jusqu'à l'échéance, peuvent aller de 2013 à 2026. Les fonds communs de placement peuvent être liquidés sur demande. Les valeurs comptables, comptabilisées au coût après amortissement et évaluées à la juste valeur de ces placements, sont présentées dans le tableau ci-après.

Il est possible d'établir la juste valeur des placements a) en fonction des prix du marché (non ajustés), dans des marchés actifs, pour des actifs ou des passifs identiques [niveau 1]; b) en fonction de données autres que celles correspondant au niveau 1, en ce qui concerne l'actif ou le passif, et qui sont observables directement (c'est-à-dire les prix) ou indirectement (c'est-à-dire des données dérivées des prix) [niveau 2]; c) en fonction de données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données observables du marché (données non observables) [niveau 3]. La juste valeur des placements de la Société est établie en fonction des prix du marché dans des marchés actifs, ce qui correspond au niveau 1.

La tranche à court terme des placements de la Société est constituée d'instruments venant à échéance au cours des 12 prochains mois.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Valeur comptable au coût après amortissement		
Obligations	**9 809 $**	9 780 $
Fonds communs de placement	**305**	55
	10 114 $	9 835 $

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Tranche à court terme	**1 206 $**	554 $
Tranche à long terme	**8 908**	9 281
	10 114 $	9 835 $

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Juste valeur		
Obligations	**10 354 $**	10 194 $
Fonds communs de placement	**305**	55
	10 659 $	10 249 $

NOTE 15 : OBLIGATION DÉCOULANT D'UN CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

Au 31 mars 2013, la valeur comptable de l'obligation découlant d'un contrat de location-financement était de 344 $ (au 31 mars 2012, elle était de 364 $) pour les photocopieurs multifonction détenus aux termes d'un contrat de location-financement. La Société a ajouté 116 $ en obligations découlant d'un contrat de location au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2013, et 122 $ au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2012.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Tranche à court terme	**131 $**	120 $
Tranche à long terme	**213**	244
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**344 $**	364 $

Les contrats de location sont d'une durée de cinq années, à compter de l'entrée en vigueur du bail. Les taux d'intérêt pour les obligations découlant d'un contrat de location-financement sont déterminés à la date du contrat et varient de 3 à 29 % par année. Le rapprochement des paiements minimaux de location est présenté dans le tableau ci-après.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Paiements minimaux d[illegible]tion		
Dans l'année	**147 $**	140 $
Dans deux à cinq ans	**226**	266
	373	406
Moins : Frais de crédit compris dans les paiements de location		
Dans l'année	**16**	20
Dans deux à cinq ans	**13**	22
	29	42
Obligation découlant d'un contrat de location-financement	**344 $**	364 $

Aucun contrat de location-financement ne comporte de loyer conditionnel. Aucun paiement de sous-location n'était exigé pour les contrats de location-financement au moment d'établir le bilan de la situation financière. Les contrats ne comportent aucune modalité relative au renouvellement, aux options d'achat et aux clauses d'indexation, et aucune restriction n'est imposée par les contrats de location conclus.

NOTE 16 : COMPTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

Les comptes fournisseurs et autres créditeurs de la Société comprennent principalement des sommes impayées pour les comptes fournisseurs qui ont trait aux activités de la Société, les charges à payer pour les vacances et les heures supplémentaires des employés, la paie ainsi que les taxes de consommation. La période de crédit pour les comptes fournisseurs est habituellement de 30 jours.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Créditeurs	**3 767 $**	2 826 $
Vacances et heures supplémentaires cumulées	**3 266**	3 480
Charges à payer	**2 593**	731
Taxes à la consommation à payer	**997**	816
	10 623 $	7 853 $

Voici une analyse chronologique des créditeurs.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Moins d'un mois	**3 693 $**	2 816 $
D'un à trois mois	**73**	2
De trois à six mois	**1**	8
	3 767 $	2 826 $

Les créditeurs comprennent les soldes des opérations entre apparentés. (Voir également la note 20.)

	NOTE	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Transactions avec des tiers		**3 672 $**	2 813 $
Opérations entre apparentés	20	**95**	13
		3 767 $	2 826 $

NOTE 17 : AVANTAGES SOCIAUX

17.1 AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI ET AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Les avantages postérieurs à l'emploi et les autres avantages à long terme représentent le passif de la Société relativement au coût estimatif des congés de maladie de ses employés, des indemnités de retraite des employés qui prennent leur retraite, de même que des prestations de soins de santé et d'assurance-vie pour son personnel à la retraite. Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte donc pas d'actifs, ce qui entraîne un déficit du régime égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
Provision totale pour avantages sociaux	**14 565 $**	20 806 $
Moins : Tranche à court terme	**172**	5 504
	14 393 $	15 302 $

Au cours des prochains exercices financiers, le taux d'accroissement du coût des soins de santé devrait excéder de 2,5 % le taux annuel d'inflation. La dernière évaluation actuarielle de la provision pour les avantages sociaux des employés a été réalisée le 1er avril 2013, et la prochaine évaluation actuarielle est prévue en avril 2014.

La Société a modifié les avantages sociaux de ses employés à compter du 31 mars 2012 en ce qui concerne les indemnités de retraite pour tous les postes. Depuis le 31 mars 2012, les indemnités de départ ne s'accumulent plus en vue de la retraite. Au cours de l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2013, la direction a versé 6 881 $ pour régler presque l'intégralité des indemnités de retraite dues. Les employés se sont vu offrir la possibilité de récupérer, sous forme d'un paiement forfaitaire, une partie des indemnités de retraite accumulées, ou de laisser l'indemnité de retraite accumulée à ce jour être versée au moment du départ à la retraite. La somme restant à payer aux employés au moment de leur départ à la retraite s'élève à 758 $. La Société a réalisé un gain de 432 $ sur la partie des indemnités réglée.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des régimes d'indemnités de retraite et des avantages non liés à la pension de la Société sont les suivantes.

	2013	2012
Taux d'actualisation de l'obligation ayant trait aux indemnités projetées	**4,35 %**	4,35 %
Taux moyen des augmentations générales de salaire	**3,50 %**	3,50 %
Taux d'inflation	**2,50 %**	2,50 %
Taux prévu d'accroissement du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,00 %
Taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,00 %
Année où le taux ultime d'accroissement du coût des soins de santé sera atteint	**2013**	2012
Pensionné non assuré 1994 avec projections de mortalité jusqu'en 2020 (UP94@2020) pour 2011 et 2010	**UP94@2020**	UP94@2020
Âge à la retraite	**62**	62

Les mouvements de la valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées au cours du présent exercice sont les suivants.

	2013	2012
Valeur de l'obligation à l'ouverture	**20 806 $**	17 410 $
Coût des services rendus	**2 730**	3 285
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**797**	1 025
Gains actuariels	**(1 627)**	(98)
Gain relatif au règlement des prestations	**(432)**	–
Paiement des avantages sociaux	**(7 709)**	(816)
Valeur de l'obligation ayant trait aux prestations à la clôture	**14 565 $**	20 806 $

Les sommes relativement à ces régimes à prestations déterminées, qui sont comptabilisées dans les bénéfices pour l'exercice, sont les suivantes.

	2013	2012
Coût des services rendus	**2 730 $**	3 285 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**797**	1 025
Gain relatif au règlement des prestations	**(432)**	–
Charges liées aux avantages sociaux	**3 095 $**	4 310 $

Le rapprochement des gains et des pertes actuariels qui s'inscrivent dans les autres éléments du résultat global est présenté dans le tableau ci-après.

	2013	2012
Montant d'ouverture des gains actuariels déjà comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	**(1 319) $**	(1 221) $
Gains actuariels comptabilisés au cours de la période actuelle	**(1 627)**	(98)
Montant de clôture des gains actuariels comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	**(2 946) $**	(1 319) $

Données historiques

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012	AU 31 MARS 2011	AU 31 MARS 2010
Valeur actualisée de l'obligation ayant trait aux prestations déterminées	14 565 $	20 806 $	17 410 $	14 480 $
Juste valeur des actifs du régime	–	–	–	–
Déficit du régime	14 565	20 806	17 410	14 480
Écart entre résultats et prévisions liés au passif du régime	(1 627) $	(98) $	(369) $	(852) $

La Société paiera 2 488 $ en 2014 (comparativement à 2 764 $ en 2013) pour le coût des services rendus relativement aux avantages sociaux des employés.

17.2 PRESTATIONS DE RETRAITE

Presque tous les employés de la Société participent au régime de pensions de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime de pension contributif à prestations déterminées qui a été établi par voie législative et qui est parrainé par le gouvernement du Canada. Les employés et la Société doivent y cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations de l'employeur en se fondant sur un multiple des cotisations exigées des employés. Le taux de cotisation général en vigueur à la fin de l'exercice était de 11,84 % (13,08 % en 2012). Des cotisations totalisant 9 267 $ (8 769 $ en 2012) ont été comptabilisées à titre de charge de l'exercice en cours.

En vertu d'une obligation légale, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations relatives au régime. Les prestations de retraite s'accumulent généralement sur une période maximale de 35 années à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années consécutives de rémunération. Les prestations de retraite sont coordonnées avec les prestations du Régime de pensions du Canada/Québec, et elles sont indexées à l'inflation.

NOTE 18 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS AU FLUX DE TRÉSORERIE

	2013	2012
Intérêts sur les contrats de location-financement	23 $	27 $
Intérêts perçus sur les dépôts bancaires	304	205
Intérêts perçus sur les placements	380	362
Impôt sur le revenu	–	–

NOTE 19 : ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

La Société loue des locaux à bureaux pour accomplir ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société a conclu des contrats de co-occupation de locaux par des membres du personnel du MDN et de la Société, qui peuvent ainsi regrouper leurs activités de prestation de services. Les loyers de co-occupation sont perçus auprès du MDN.

Au 31 mars 2013	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE CO-OCCUPATION	TOTAL
2014	**1 794 $**	**3 082 $**	**4 876 $**
2015	**437**	**2 942**	**3 379**
2016	**395**	**2 802**	**3 197**
2017	**191**	**242**	**433**
2018	**–**	**–**	**–**
	2 817 $	**9 068 $**	**11 885 $**

Au 31 mars 2012	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE CO-OCCUPATION	TOTAL
2013	2 366 $	2 769 $	5 135 $
2014	1 963	2 769	4 732
2015	642	2 240	2 882
2016	605	158	763
2017	335	16	351
	5 911 $	7 952 $	13 863 $

NOTE 20 : OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS ET SOLDES

La Société est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada en raison de la propriété commune. La Société fait affaire avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces opérations sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire au montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Les produits de la Société, qui se chiffrent à 114 541 $ (111 806 $ en 2012), proviennent en totalité des services qu'elle a fournis au MDN. Dans la région de la capitale nationale, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère les installations du MDN et verse des fonds à la Société pour qu'elle embauche des entrepreneurs chargés de fournir des services touchant l'infrastructure.

La Société a engagé des dépenses auprès d'autres ministères du gouvernement du Canada. Ces opérations ont totalisé 309 $ (178 $ en 2012).

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir des locaux à bureaux sans frais au personnel de la Société fournissant des services dans les bases et au sein des escadres du MDN. Si des locaux à bureaux ne sont pas fournis et si le personnel de la Société offrant des services ne peut occuper une installation du MDN, les coûts de logement sont recouvrés à titre de frais remboursables ou à même le taux horaire fixé pour les services fournis.

	AU 31 MARS 2013	AU 31 MARS 2012
CRÉANCES SUR :		
Ministère de la Défense nationale	**19 727 $**	21 248 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**1 065**	285
Agence de logement des Forces canadiennes	**892**	1 103
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	**3**	176
	21 687 $	22 812 $
DETTES ENVERS :		
Ministère de la Défense nationale	**– $**	4 $
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**94**	2
École de la fonction publique du Canada	**–**	2
Environnement Canada	**1**	5
	95 $	13 $

20.1 RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE GESTION CLÉ

Le personnel de gestion clé comprend les personnes — dont les administrateurs de la Société — ayant le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'entité, directement ou indirectement.

	2013	2012
Avantages à court terme	**2 478 $**	2 457 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**81**	158
	2 559 $	2 615 $

NOTE 21 : GESTION DU CAPITAL

En ce qui a trait à la gestion de son capital, la Société a pour objectifs de préserver sa capacité d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer les fonds suffisants pour répondre à ses besoins prévus en matière d'exploitation et de capital, et de s'acquitter de ses obligations financières à mesure qu'elles deviennent exigibles.

Pour déterminer le montant des réserves en trésorerie qu'elle doit constituer pour les besoins de son exploitation, la Société évalue les risques liés à la planification et à l'exploitation qui sont inhérents à ses activités, en particulier le risque associé aux variations imprévues possibles du budget ou du calendrier des dépenses relatives aux projets de construction du MDN. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des déficits qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'exploitation dans la détermination des tarifs de facturation de services futurs. Le capital de la Société est composé de ses bénéfices non répartis.

NOTE 22 : PASSIF ÉVENTUEL

22.1 RÉCLAMATIONS FONDÉES EN DROIT

Le nombre et la valeur des réclamations contractuelles qui sont en instance devant les tribunaux illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2013, 15 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 10,2 millions de dollars, dont une réclamation portée en appel. À titre comparatif, 18 réclamations, dont la valeur totalisait 13,5 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2012.

Conformément au protocole d'entente établi entre la Société et le MDN, ce dernier accepte les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre un tiers et la Société. Le risque financier associé aux réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur la Société. Par conséquent, la Société ne juge pas nécessaire d'inscrire dans ses états financiers une provision liée aux réclamations fondées en droit.